

## **Taloudellisesti kannattavan yleisurheilutapahtuman järjestäminen Suomessa**

Anni Raunio

<b>Tekijä(t)</b> Anni Raunio	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Taloudellisesti kannattavan yleisurheilutapahtuman järjestäminen Suomessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 87 + 4
<p>Urheilutapahtuman järjestäminen koostuu monista asioista, mutta mikä tekee jostakin yleisurheilutapahtumasta kannattavan ja onnistuneen monien muiden yleisurheilutapahtumien joukossa?</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yleisurheilutapahtumien kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Päättökysymykseksi muodostui ”Miten järjestetään kannattava yleisurheilutapahtuma Suomessa?” Sitä tarkastellaan kolmen alakysymyksen avulla: ”Mitkä ovat oleellimmat tekijät yleisurheilutapahtuman onnistumiseen taloudellisesti?”, ”Mistä yleisurheilutapahtuman ansaintalogiikka koostuu?” ja ”Mitkä ovat kannattavuuteen vaikuttavia eroavaisuuksia yleisurheilutapahtumien välillä?”</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan yleisurheilutapahtumaa, sen historiaa ja nykyhetkeä, sidosryhmiä sekä vaikutuksia. Lisäksi kannattavuutta tarkastellaan laajan kirjallisuuskatsauksen myötä kuuden eri avaintekijän kautta: ansaintalogiikka, onnistuneen yleisurheilutapahtuman kriteerit, tapahtuman suunnittelu, organisointi ja työnjako, rahoitus, urheilumarkkinointi sekä sponsorointiyhteistyö. Myös kannattavuus käsitteenä määriteltiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kesällä 2015. Kohteina olivat neljä eri yleisurheilutapahtumaa: Paavo Nurmi Games, Joensuun Eliittikisat, Marskin Kisat sekä Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat. Tutkimusta varten haastateltiin paikan päällä kyseisten yleisurheilutapahtumien tapahtumaorganisaation jäseniä. Haastattelurunko muodostui teoriaa kehystäen eri teemoista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että kannattavuuteen vaikuttavat monet seikat. Tulokset vahvistivat hyvin teoriaviitekehystä, eikä yllättäviä uusia asioita tullut erityisemmin esille. Tuloksien ja johtopäätösten perusteella tärkeimmiksi seikoiksi ilmenivät ammattitaitoinen henkilöstö, talkoolaisten merkityksellisyys, tehokas markkinointi ja myynti, syvemmät sponsorointiyhteistyösuhteet, ansaintalogiikka, onnistunut talous sekä katsojamäärät ja katsoja-elämyksien luominen. Myös urheilijahankinnoilla sekä -kattauksella on merkitystä. Nämä seikat tulivat myös ilmi tarkasteltaessa eroavaisuuksia kyseisten yleisurheilutapahtumien välillä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Yleisurheilutapahtuma, kannattavuus, yleisurheilutapahtuman järjestäminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yleisurheilutapahtuma .....	3
2.1	Yleisurheilutapahtuma - juuret ja nykyhetki .....	3
2.2	Yleisurheilutapahtuman sidosryhmät .....	5
2.2.1	Asiakkaat .....	7
2.2.2	Katsojien ostopäätökseen vaikuttavat tekijät .....	8
2.3	Vaikutukset tapahtuma-areenan ulkopuolelle .....	9
3	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät .....	11
3.1	Kannattavuus .....	11
3.2	Ansaintalogiikka .....	12
3.3	Onnistunut yleisurheilutapahtuma .....	13
3.4	"Hyvin suunniteltu tapahtuma on puoliksi tehty" .....	15
3.5	Organisointi ja työnjako .....	17
3.6	Rahoitus .....	18
3.7	Urheilumarkkinointi .....	20
3.7.1	Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot .....	22
3.7.2	Jälkimarkkinointi .....	24
3.7.3	Brändin rakentaminen .....	25
3.7.4	Kohderyhmät ja segmentointi .....	26
3.8	Sponsorointiyhteistyö .....	27
3.8.1	Sponsorointiyhteistyön hyödyt .....	28
3.8.2	Nykyaikainen sponsorointiyhteistyö .....	30
4	Opinnäytetyön toteutus .....	32
4.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu metodina .....	32
4.2	Haastattelun toteutus .....	33
4.3	Tutkimuksen kohteet .....	34
5	Tulokset .....	38
5.1	Tavoitteet .....	38
5.2	Markkinointi .....	40
5.3	Yhteistyökumppanit ja sponsorit .....	44
5.4	Urheilijat .....	48
5.5	Henkilöstö ja organisointi .....	50
5.6	Yleisö ja viihtyvyys .....	52
5.7	Talous ja rahoitus .....	55
5.8	Muuta huomioitavaa .....	61
6	Johtopäätökset .....	65
6.1	Ammattitaitoinen henkilöstö .....	65

6.2	Tehokas markkinointi ja myynti .....	67
6.3	Syvämmät sponsorointiyhteistyösuhteet .....	70
6.4	Ansaintalogiikka .....	72
6.5	Onnistunut talous .....	73
6.6	Talkoovoiman merkityksellisyys .....	75
6.7	Katsojamäärän tärkeys ja katsojaelämyksen parantaminen .....	75
6.8	Suurimmat kannattavuuteen vaikuttavat eroavaisuudet .....	76
7	Pohdinta .....	78
7.1	Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja pätevyys .....	78
7.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	79
7.3	Oman kehityksen arvioiminen .....	80
	Lähteet .....	82
	Liitteet .....	88
	Liite 1. Haastattelurunko .....	88
	Liite 2. Tulo ja meno –taulukko .....	90
	Liite 3. Suurimpia eroavaisuuksia kyseisten yleisurheilutapahtumien kesken .....	91

# 1 Johdanto

Suomi on tunnetusti intohimoinen urheilumaa liikuntakulttuurin pohjan ollessa hyvin vankka (Kokkonen, 2015, 334). Suomalaiset seuraavat paljon urheilua ja yksi seuratuimmista urheilulajeista on yleisurheilu. Suomessa järjestetäänkin hyviä yleisurheilutapahtumia ympäri maata. Vaikka Suomessa liikunta-ala on melko pieni ja muilta mailta on paljon oppimista, on täälläkin nostettu panoksia; urheilutapahtumat muuttuvat yhä kaupallisemmaksi ja niitä pyritään tekemään yhä paremmiksi ja kannattavimmiksi taloudellisesti. Esimerkiksi tämän ja viime vuoden positiivinen pilkahdus yleisurheilutapahtumien joukossa on ollut Turun Paavo Nurmi Games, jolla on hyvät mahdollisuudet johdattaa Suomi urheilutapahtumien maailmankartalle. Sen järjestäjillä on suurimmat tämän hetkiset tavoitteet Suomessa järjestettävien yleisurheilutapahtumien keskuudessa – Timanttiliiga vuonna 2017.

Urheilutapahtuman järjestäminen kohtaa monia haasteita niin suunnitteluvaiheessa kuin tapahtumapäivän tai -päivien aikana. Yleisurheilutapahtumat ovat usein kestoaltaan vain päivän tai kaksi, Suomessa usein vain illan. Jotta tapahtuma onnistuisi, kaiken on sujuttava hyvin tuossa lyhyessä ajassa. Yleisöystävällisyys ja yleisön positiiviset kokemukset ja elämykset ovat nostaneet merkitystään viime vuosikymmeninä ja urheilutapahtumat ovatkin saaneet paljon yleisötapahtuman kriteerejä (Roiko-Jokela & Sironen, 2000, 51).

Urheilutapahtuman järjestäminen koostuu monista asioista. Mutta mikä tekee jostakin yleisurheilutapahtumasta kannattavan ja onnistuneen monien muiden urheilutapahtumien joukossa? Ja mitä näiden tapahtumien keskuudessa tehdään toisin? Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yleisurheilutapahtumien kannattavuuden koostumista. Aihe on ajankohtainen, koska tällaista tutkimusta ei ole ennen toteutettu. Myöskään kirjallisuutta aiheesta ei ole paljoa julkistettu. Tutkimuksen taustalla on aiheen liiketaloudelliset näkökulmat, mielenkiintoisuus, tutkimattomuus sekä tutkimuksen tekijän urheilutausta.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää eri yleisurheilutapahtumien vertailun avulla, mistä Suomessa järjestettyjen yleisurheilutapahtumien kannattavuus koostuu ja miksi jotkut yleisurheilutapahtumat ovat onnistuneet paremmin kuin toiset. Nyt jo kannattaa huomioida, että yleisurheilutapahtuman kannattavuuteen ei vaikuta ainoastaan suorat rahalliset tulot, vaan myös yleisön ja urheilijoiden tyytyväisyys, markkinoinnin ja viestinnän onnistuminen, logistiset seikat ja niin edelleen. Kannattavuus koostuu kaikista niistä asioista, jotka voivat vaikuttaa tapahtuman onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Opinnäytetyön päättökysymyksenä on: Miten tehdään kannattava yleisurheilutapahtuma Suomessa?

Päättökysymyksen perusteella apukysymyksiksi muodostui:

1. Mitkä asiat ovat oleellimmat tekijät, jotka vaikuttavat yleisurheilutapahtuman onnistumiseen taloudellisesti?
2. Mistä yleisurheilutapahtuman ansaintalogiikka koostuu?
3. Mitkä ovat kannattavuuteen vaikuttavia eroavaisuuksia yleisurheilutapahtumien välillä?

Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä tarkastellaan ja vertaillaan neljää eritasoista yleisurheilutapahtumaa: Paavo Nurmi Games, Joensuun Eliittikisat, Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat (Orimattilan Tähtikisat) sekä Marskin kisat (Lappeenrannan tähtikisat).

## **2 Yleisurheilutapahtuma**

Yleisurheilutapahtumia järjestetään ja seurataan Suomessa paljon. Suomi on ollut kautta aikojen intohimoinen urheilumaa ja yleisö haluaa mennä seuraamaan hyviä yleisurheilijoita sekä viihtymään yleisurheilutapahtumiin - usein perheen tai kavereiden kanssa. Yleisurheilu on ollut yksi suosituimmista ja seuratuimmista urheilulajeista Suomessa jo 1900-luvulta lähtien. Ensimmäinen varsinainen yleisurheilukenttä rakennettiin Turkuun 1894, jonka jälkeen urheilukenttien rakentaminen ympäri Suomea yleistyi. 1920-luvulla suomalaiset olivat hyvin kiinnostuneita yleisurheilusta ja 1930-luvulla yleisurheilukilpailuiden määrä lisääntyi suuresti. Suomessa järjestettiin tuolloin jopa 90 kansalliset ja 28 kansainväliset yleisurheilukilpailut. (Kokkonen, 2015, 35,37). Tänä päivänä yleisurheilu on yksi seuratuimmista urheilulajeista suomalaisten keskuudessa. Yleisurheilukilpailuja järjestetään erittäin paljon, mutta monet näistä ovat pienehköjä paikallisen alueen urheilijoille tai seurojen urheilijoille suunnattuja, joilla ei niinkään ole taloudellisia kehittämishaluja. Suurempia yleisurheilutapahtumia ovat Suomen Urheiluliiton alaiset kilpailut, kuten Ruotsi-ottelu, Paavo Nurmi Games, Eliittikisat, Tähtikisat sekä Youth Athletics Games (SUL).

Tutkimusyritys Sponsor Insight toteuttaa kattavia Sponsor Navigator – tutkimuksia. Tämän mukaan (Sponsor Insight Nordic, 2015) yleisurheilu on pysynyt suosikkilajien joukossa monina vuosina, ja kasvattanut hiukan kiinnostustaan. Vuodesta 2012 lähtien yleisurheilu on ollut suomalaisten keskuudessa toiseksi kiinnostavin laji jääkiekon ollessa kärjessä. Muita kiinnostavimpia urheilulajeja olivat hiihto, ampumahiihto ja formula 1, tässä järjestyksessä. Tutkimuksen mukaan 43 % suomalaisista on kiinnostunut yleisurheilusta. Yleisesti tapahtumien katsojaluvut paikan päällä ovat hiukan pienentyneet televisioinnin seurauksena, mutta silti yleisurheilu on katsotuimpien keskuudessa. Kiinnostavimmat yleisurheilutapahtumat ovat Ruotsi-ottelu, Loiste Eliittikisat sekä Kalevan kisat. Keihäskarnevaalit, SM-hallikisat ja Paavo Nurmi Games ovat myös kahdenkymmenen kiinnostavimman Suomessa järjestetyn urheilutapahtuman joukossa. (Sponsor Insight Nordic, 2015; Suomen Urheiluliitto, 2015.)

### **2.1 Yleisurheilutapahtuma - juuret ja nykyhetki**

Urheilutapahtumien juuret ovat niin pitkällä historiassa, että tarkkaa ajankohtaa on vaikea asettaa. Ensimmäiset merkit urheilutapahtumista perustuvat arkeologisiin artefakteihin sekä etnografisiin todisteisiin, jotka sijoittuvat aikaan tuhansia vuosia eKr. Joitain todisteita on myös siitä, että 4000 vuotta ennen Kristusta pidettiin ratsastuskilpailuja sekä 3000 vuotta ennen Kristusta Mesopotamiassa kilpailtiin ajovaunuilla, jousiammunnassa sekä

muissa sotilaallisissa lajeissa. Ensimmäisen yleisurheilulajin uskotaan olevan keihäänheitto, koska sen ajateltiin olevan hyvää harjoitusta sodankäyntiä ja metsästystä varten. Vuonna 2300 eKr. syntyivät erilaiset kamppailulajit, tämän jälkeen tulivat luultavasti pallopelit, painikilpailut ja pituushyppy, jotka houkuttelivat enemmän katsojia paikan päälle seuraamaan kilpailua. (Scambler, 2005, 7-10.)

Urheilun ja urheilutapahtumien alkamisesta on kuitenkin monia näkökulmia, mutta siitä ollaan varmoja, että antiikin olympialaisia pidettiin vuodesta 776 eKr. lähtien vuoteen 261 jKr. asti joka neljäs kesä. Kilpailut Olympiassa olivat pyhä kilpailu, joka oli hyvin uskonnollinen tapahtuma jumalan kunniaksi. Tapahtuma koostui alkuseremoniasta, juoksuista, painista, nyrkkeilystä, vaunukilpailuista, ratsastuksesta, kiekon- ja keihäänheitoista sekä hyppylajeista, eli lähes samoista lajeista kuin nykyäänkin. (Scambler, 2005, 7-8, 15-17). Ensimmäiset nykypäivän olympialaiset pidettiin vuonna 1896, jonka taustalla on urheilutapahtumien kansainvälistyminen liikenneyhteyksien kehityksen ja matkailun yleistymisen myötä. (Westerbeek ym., 2006, 5.) Myös kansainvälisen olympiakomitean perustaminen vuonna 1894 ja olympiakisojen vakiintuminen vauhdittivat kansainvälistymistä roimasti. Suomi pääsi ensimmäisen kerran osallistumaan olympiakisoihin urheilukansakuntana vuonna 1908. (Kokkonen, 2015, 35.)

Suomessa suurimpia yleisurheilutapahtumia ovat olleet olympialaiset vuonna 1952, MM-kilpailut 1983 ja 2005 sekä EM-kilpailut 1971, 1994 ja 2012 Helsingissä. Myös GP-tason kilpailuja on järjestetty Suomessa. Ne ovat kansainväliset standardit täyttäviä yksi- tai kaksipäiväisiä yleisurheilutapahtumia. Suomessa GP-kisoja järjestettiin vuodesta 1959 vuoteen 2006 vuosittain tai joka toinen vuosi. Ensimmäinen nimitys kilpailuille oli Maailmankisat, välissä kilpailuja kutsuttiin Helsingin GP-kisoiksi ja viimeisimpänä GE Money Grand Prix. (Pusa, 2015).

Tällä hetkellä Paavo Nurmi Games on ainoa GP- tasoinen Euroopan yleisurheiluliiton (EAA, European Athletics Association) standardit täyttävä yleisurheilutapahtuma Suomessa. Paavo Nurmi Gamesien lisäksi suurimpia Suomessa järjestettäviä yleisurheilukilpailuja tällä hetkellä ovat Ruotsi-ottelu, Kalevan Kisat sekä Eliittikisat. Näiden lisäksi Suomen Urheiluliiton alaisia kilpailuja ovat Tähtikisat, Nuorten Eliittikisat, Youth Athletic Games, Helsinki City Run ja Helsinki City Marathon, Naisten Kymppi, Lajikarnevaalit, Vattenfall Seuracup, Helsinki Street Run sekä Silja Line Seurakisat. Jos kilpailuja haluaa järjestää, tulee hakemus lähettää Suomen Urheiluliittoon. Suomen Urheiluliiton kotisivuilta löytyvät kilpailuille asetetut hakuvaatimukset. (SUL, 2015.)



Kansainväliset suuryleisurheilukilpailut voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: Kansainväliset arvokisat (olympialaiset, EM- ja MM-kilpailut) sekä GP-kilpailut. Arvokisoja on tietyin väliajoin, niissä on vakiintunut lajiohjelma ja urheilijoille ei makseta starttirahaa tai palkkioita. GP-kilpailuissa taas urheilijat kutsutaan ja heille maksetaan startti- sekä palkintorahaa. GP-kilpailuissa järjestäjäorganisaatiot saavat myös vaikuttaa lajiohjelmaan ja päättää missä lajeissa kilpaillaan. Nykyään suurin ja tunnetuin urheilutapahtuma on edelleen olympialaiset, ja tämän jälkeen suurimpia yleisurheilukilpailuja ovat kansainvälisen yleisurheilusäätiön (International Association of Athletics Federations, IAAF) alaisuudessa toimivat Yleisurheilun MM-kilpailut, EM-kilpailut sekä GP-kilpailut Timanttiliiga ja World Challenge. (IAAF, 2015.)

1990-luvulta lähtien urheilukilpailut ovat muodostuneet yhä enemmän kaupallisiksi yleisötapahtumiksi, joissa tarjonta ulottuu stadionin ulkopuolellekin (Roiko-Jokela & Sirone, 51). Nykyään yleisurheilutapahtumissa urheilu ei ole ainoa viihteen muoto ja panostukset yleisöystävällisyyteen ovat suuret. Viihteellisyys ja yleisön viihtyvyys ovat korostuneet ja yleisön reaktiot ovat tärkeässä asemassa tunnelman rakentamisessa. Suosiota osoitetaan huutamalla, taputtamalla, laulamalla ja pukeutumalla fanijoukkueensa tai maansa väreihin ja tunnuksiin. Esimerkiksi vuoden 2005 yleisurheilun MM-kilpailuissa Helsingissä elämyksellisyys korostui avajaisissa, kisatorilla ja oheisohjelmien parissa. Itse stadionilla viihtyvyyttä nostettiin muun muassa musiikin, kisamaskottien, valoesitysten, ilotulitusten, videotaulujen ja mainoksien avulla. Kun taas stadionin ulkopuolella viihtyvyydestä vastasi kisatori erilaisin aktiviteetein. Siellä oli muun muassa ruoka- ja juomatarjoiluja, yhteistyökumppaneiden näyttelypisteitä sekä aktiviteetteja lapsille. (Nylund, Laakso & Orajärvi, 2006, 18–20; Scambler, 2005, ix.)

## **2.2 Yleisurheilutapahtuman sidosryhmät**

Suuren yleisurheilutapahtuman järjestämiseen liittyy monia eri sidosryhmiä (taulukko 1), kuten sponsorit, yhteistyökumppanit, rahoittajat, vapaaehtoistyöläiset, media, yleisö, yhdistykset ja järjestöt, liitot ja valtio. Sidosryhmien laajuus riippuu tapahtuman koosta, mitä suurempi ja kansainvälisempi tapahtuma, sitä enemmän sidosryhmiä.

Kansainvälisissä suurissa yleisurheilutapahtumissa sidosryhmiin kuuluu muun muassa kansainvälinen olympiakomitea (International Olympic Committee, IOC), kansainvälinen paralympiakomitea (International Paralympic Committee, IPC) sekä kansainväliset lajiliitot, kuten kansainvälinen yleisurheiluliitto (IAAF) ja eurooppalainen yleisurheiluliitto (EAA, European Athletic Association). (Parent ja Smith-Swan, 2013, 6-7, 17.)

Suomessa yleisurheilutapahtuman sidosryhmiin kuuluvat muun muassa seuraavat:

Kansalliset	Kansainväliset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomen Urheiluliitto (SUL)</li> <li>• Suomen Vammaisurheilu ja -liikunta</li> <li>• Finlands Svenska Idrott (FSI)</li> <li>• Olympiakomitea ja Paralympiakomitea</li> <li>• Suomen Antidopingtoimikunta (ADT)</li> <li>• Urheilu- ja kulttuuriministeriö</li> <li>• Urheiluseurat ja -yhdistykset</li> <li>• Kaupunki, kunta ja valtio sekä niiden asukkaat</li> <li>• Yritykset</li> <li>• Henkilöstö</li> <li>• Vapaaehtoiset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälinen Olympiakomitea (IOC) sekä kansainvälinen Paralympiakomitea (IPS)</li> <li>• Maailman Antidopingtoimisto (WADA, The World Anti-Doping Agency)</li> <li>• Kansainvälinen yleisurheiluliitto, IAAF (International Association of Athletics Federations)</li> <li>• Euroopan Yleisurheiluliitto, EAA (European Athletic Association)</li> </ul>
Kansalliset ja kansainväliset	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediat</li> <li>• Osallistujat, eli kilpailijat</li> <li>• Yleisö ja fanit</li> <li>• Sponsorit ja yhteistyökumppanit</li> </ul>	

Taulukko 1. Yleisurheilutapahtuman sidosryhmiä (mukaillen Parent ja Smith-Swan, 2013, 6-7)

Yksi tärkeimmistä sidosryhmistä on sponsorit ja yhteistyökumppanit. Ilman heitä yleisurheilutapahtumaa ei voida järjestää. Heille voidaan tarjota näkyvyyttä rahoitusta vastaan tai syvempää yhteistyösuhdetta. Tätä aihetta tarkastellaan enemmän luvussa 3.7. Suomen Urheiluliitto (SUL) on yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Monet yleisurheilutapahtumat saavat Suomen Urheiluliitolta taloudellista tai markkinoinnillista apua sopimuksen mukaan. He usein myös auttavat tapahtuman järjestämisessä tai tarjoavat korvausta vastaan tapahtumaohjausta. Myös yleisö ja urheilijat ovat erittäin merkityksellisiä. Ilman urheilijoita yleisöä ei tulisi paikalle. Vapaaehtoiset ovat myös arvokas voimavara ja ilman heitä yleisurheilutapahtuman järjestäminen olisi mahdotonta. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä tapauksessa tapahtumaorganisaatiota, joka Suomessa koostuu usein vain muutamista henkilöistä. Media on myös olennainen seikka, koska median kautta saadaan näkyvyyttä ja edesautetaan markkinointiviestintää.

### 2.2.1 Asiakkaat

Urheiluyhteisö on urheilutapahtumien sydän – ilman heitä urheilutapahtumia ei olisi.

Urheilutapahtuma on parhaimmillaan elämys, mikä herättää tunteita niin katsojissa kuin urheilijoissa. Nykyään urheilutapahtumat tehdään yhä enemmän asiakkaita, niin urheilijoita, katsojia kuin yhteistyökumppaneita, varten. On tärkeää että asiakkaiden halut ja tarpeet otetaan huomioon, ja rakennetaan tapahtuma niiden pohjalta. Näin tapahtumasta poistuu tyytyväinen asiakas. (Westerbeek ym., 2005, 171.)

Urheilutapahtumia on nykyään paljon, ja jokaiselle löytyy varmasti jotakin. Tämän vuoksi on olennaista vaikuttaa yleisön ostopäätöksentekoprosessiin ja ymmärtää heidän ostokäyttäytymistään.

Yleisurheilutapahtuman asiakkaat jaetaan kolmeen kategoriaan: katsojat, urheilijat ja yhteistyökumppanit. Katsojat tulevat joko paikan päälle tai seuraavat sitä urheilukentän ulkopuolelta median välityksellä. Yksittäisten katsojien lisäksi myös yhteistyökumppanit ja yritykset ovat tapahtumien asiakkaita. Yhteistyösopimuksen mukaisesti heille tarjotaan näkyvyyttä ja usein VIP-lippuja tapahtumaan. Yhteistyökumppanit voivat myös ostaa suuria määriä lippuja ja välittää niitä heidän henkilöstölle, asiakkailleen tai yhteistyökumppaneille. Onnistuneet yhteistyökumppanuudet ovat usein seuraavinakin vuosina tapahtumassa mukana, joten on olennaista pitää heidät tyytyväisinä. (Blakey, 2011, 34–35.) Yhteistyökumppaneita ja niiden merkitystä tarkastellaan lisää luvussa 3.8.

Yleisurheilutapahtuman kannalta tapahtumaorganisaation on tärkeää huomioida myös urheilijat. Huippu-urheilijat houkuttelevat kiinnostuneita katsojia paikan päälle seuraamaan kilpailua ja tulosten tekoa. Etelätalon (2015) mukaan tapahtumaorganisaation on otettava huomioon urheilijoiden osallistumispäätöksen tekoon vaikuttavia tekijöitä, kuten palkkiot (starttirahat, sijoitusbonukset, palkintoraha) ja muut urheilijat sekä tietenkin samat asiat, jotka vaikuttavat myös katsojien päätöksentekoon, kuten aika, paikka, kulkuyhteydet, mahdollinen majoitus, ilmasto sekä taloudelliset seikat.

Vaikka Sponsor Navigator -tutkimuksen mukaan suomalainen väestö on kiinnostunut urheilutapahtumista ja yleisurheilu on toiseksi kiinnostavin urheilulaji jääkiekon jälkeen, on katsojaluvut tapahtuma-areenalla hiukan pienentyneet (Sponsor Insight Nordic, 2015). Kuisma (2015) kertoo artikkelissaan ”Missä on nuoriso?” (HS, 25.9.2015, A34-A35), että urheilutapahtumien lasten kävijälukumäärä on vähentynyt roimasti 20 vuoden aikana, luku on vähentynyt jopa 120 000 lapsikävijällä. Samaisessa artikkelissa Helsingin IFK jääkiekkoseuran myyntijohtaja Lindström (2015, artikkelissa Kuisma, HS, 25.9.2015),

mainitsee, että ihmisten houkutteleva paikka päälle urheilutapahtumaan on entistä vaikeampaa. IFK pyrkii markkinointistrategiassaan kasvattamaan lasten ja nuorten määrää kannattajayhteisössään. He panostavat myös niin sanottuihin IFK-perheisiin. Pirinen (2015) toteaa, että lapsia ja nuoria pitäisi viedä enemmän urheilutapahtumiin, jotta he kokisivat ”karvat pystyyn ja palan kurkkuun” nostattavia urheiluhetkiä, jotka muistetaan vielä pitkään. Samassa artikkelissa toteutetun, joskin ei niin luotettavan, tutkimuksen mukaan 80 % vastaajista nauttisi urheilutapahtumista mieluiten paikan päällä.

### **2.2.2 Katsojien ostopäätökseen vaikuttavat tekijät**

Yleisurheilukilpailuihin ja muihin urheilutapahtumiin osallistuminen ei ole sattumanvaraista. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen kategoriaan: sisäiset, ulkoiset ja olosuhteelliset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat persoonallisuus ja identiteetti, sukupuoli, koulutus, motivaatio, oppiminen, mielikuvat sekä asenteet. Urheilukuluttajilla korostuu vahvasti varsinkin persoonallisuus, sillä he ovat kiinnostuneita urheiluun liittyvistä aktiviteeteista, tapahtumista, tuotteista sekä palveluista ja haluavat ilmaista näiden avulla identiteettiään sekä intohimojaan. Persoonallisuus saattaa ohjata ihmistä osallistumaan tai katsomaan tapahtumaan. Ulkoisia tekijöitä taas ovat kulttuuri, sosiaalinen luokka, perhe ja yhteisöt. Kulttuuri ja perinteet vaikuttavat esimerkiksi siihen miksi Suomessa seurataan paljon jääkiekkoa ja keihäänheittoa, kun taas Yhdysvalloissa suosituimpia lajeja ovat koripallo, amerikkalainen jalkapallo, baseball ja jääkiekko. Sosiaaliset tekijät taas voivat vaikuttaa siihen, mistä urheilulajeista on kiinnostunut, mitä joukkuetta kannattaa ja kuinka vahvasti. Kuisma (HS, 25.9.2015, A34-A35) painottaa vanhempien vaikutusta alle 15-vuotiaiden lasten kuluttamistottumuksiin ja vapaa-ajan käyttöön, koska vanhempien kiinnostus urheiluun siirtyy usein myös lapsille. Sosiaalinen luokka ei niinkään vaikuta Suomessa, mutta esimerkkinä tästä voisi olla golf, jonka harrastajat koostuvat useimmiten varakkaammista jäsenistä. Olosuhteellisia tekijöitä ovat fyysinen ympäristö (sijainti, ilmasto, stadion) ja sosiaalinen ympäristö (muiden ihmisten vaikutukset, ilmapiiri, aika, osallistumisen syyt ja olotila, psyykkinen tila, väsymys, energisyys jne.). Varsinkin Suomessa sää vaikuttaa paikalla olevien katsojien lukumäärään – hyvällä säällä ihmisien on helpompaa lähteä tapahtumaan, kun taas huono sää voi jättää katsojat kotiin television ääreen. (Blakey, 2011, 34-44; Shank & Lyberger, 2015, 144-166; Nylund, Laakso & Orajärvi, 2006, 21.)

Shank ja Lyberger (2015, 180-201) listaavat yhdeksän tekijää, jotka vaikuttavat tapahtumaan osallistumiseen katsojan näkökulmasta:

- Motivaatiotekijät, joita edesauttaa sosiaaliset ja psyykkiset tekijät; katsoja arvostaa arjen rutiineista irrottautumista, yhdessäoloa esimerkiksi perheen tai kavereiden kanssa, vapaa-ajanviettomahdollisuutta, viihteellisyyttä, esteettisyyttä, stressin ehkäisemistä sekä onnistumisen tunnetta oman suosikin onnistuessa, joita voi saada tapahtumaan osallistumalla
- Tapahtuman kiinnostavuus (laatu, tähtiurheilijat, avajaisjuhlat, oheisohjelma)
- Ekonomiset tekijät (hinta, hinta-laatusuhde, alennukset)
- TV, radio, internet – kotikatsomot (tapahtumien kilpailijat)
- Demograafiset tekijät (katsojien ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, etninen tausta)
- Stadion (stadionin kunto, mukavuus, istumapaikat, sijainti, turvallisuus, siisteys, parkkipaikat, liikenneyhteydet, asenteet stadionia kohtaan, catering-palvelut, ilmapiiri, tulostaulut, yleistilojen sommittelu)
- Urheilun vaikutukset yhteisölle (yhteishenki, hurmio, sosiaalinen tasa-arvo, business mahdollisuudet)
- Urheiluun osallistuminen (katsojan kiinnostuneisuus urheilua kohtaan)
- Fanikulttuuri

Lisäksi, lippujen saatavuus on olennainen tekijä.

## 2.3 Vaikutukset tapahtuma-areenan ulkopuolelle

*”Nykyaikainen urheilun suur tapahtuma ei rajoitu kilpailupaikan seinien sisäpuolelle, vaan se laajenee eri tavoin kisat järjestävään kaupunkiin ja myös laajemmalle. Tämä merkitsee sitä, että tapahtuma voi koskettaa myös niitä, jotka eivät osallistu kilpailuihin paikan päällä yleisönä.”* (Nylund, Laakso & Ojajärvi, 2006, 36.)

Millä tahansa suurella tapahtumalla on aina vaikutuksia ympäristöönsä, niin kaupunkiin kuin ihmisiin. Merkittävimpiä vaikutuksia ovat näkyvyyden kasvattaminen ja rahalliset tulot. Järjestäjäkaupunki ja yhteistyökumppanit saavat paljon näkyvyyttä ja suuret yleisurheilutapahtumat ovat kunnia koko maalle. Urheilutapahtumat mielletään positiivisiksi ilmiöiksi, ja se vaikuttaakin usein koko järjestäjäkaupungin tai jopa maan ilmapiiriin. Urheilutapahtumilla on myös vaikutuksia kaupungin ja järjestäjän brändin ja imagon rakentamiseen sekä tunnettuuden kasvattamiseen. Yhä enemmän urheilutapahtumat nähdään myös investointina, jolla saadaan kaupungille ja valtiolle tuottoja (Scambler, 2005, ix). Tapahtumilla on positiivinen vaikutus järjestäjäkaupungin seudulla toimiviin yrityksiin, kun urheilutapahtumaan osallistuvat tuovat kaupunkiin

lipputulosten lisäksi tuloja esimerkiksi urheilijoiden ja katsojien majoituksesta, ruokailusta, ostoksista sekä kaupungissa liikkumisesta. Talous nousee liikevaihdon sekä talouden tuotannon kasvun myötä ja työllisyys kasvaa. Onnistunut urheilutapahtuma auttaa myös saamaan kilpailuja seuraavinakin vuosina. Urheilutapahtumat vaikuttavat myös kulttuurillisesti ja sosiaalisesti; se tuo ihmisiä yhteen, ilmapiiri ehostuu ja fanikulttuuri voimistuu. (Nylund, Laakso & Ojajärvi, 2006, 12–20; Scambler, 2005, ix.) Lisäksi urheilutapahtuman sosiaaliset vaikutukset korostuvat, jos tapahtuma on tehty yhteistyössä organisaatioiden kanssa, jotka keskittyvät esimerkiksi ympäristövastuullisuuteen, nuoriin, tasavertaisuuteen ja terveyteen. Näin tapahtuma pystyy osallistumaan jonkin tärkeän asian kehittämiseen. (Westerbreek ym., 2006, 18.)

Esimerkiksi tarkasteltaessa Helsingin MM-kilpailuja 2005, suurimpia hyötyjä pääkaupunkiseudulle olivat asukkaiden mielestä Helsingin kansainvälinen näkyvyys, kansainvälisen huippu-urheilun tuominen kaupunkiin, kaupungin elävöittäminen sekä yritystoiminnan virkistäminen. Myöhemmin toteutetussa tutkimuksessa selvisi että MM-kilpailut vaikuttivat positiivisesti muun muassa talouteen, työllisyyteen, yleisurheilun imagoon sekä yleisurheilusta ja kilpaurheilusta kiinnostuneiden määrään. Televisiointisopimuksista syntyivät kilpailujen suurimmat tulot, jotka kuitenkin päätyivät suurimmaksi osaksi kansainväliselle yleisurheiluliitolle IAAF:lle. Itse kilpailujen järjestämisestä saadut tulot tulivat lähinnä investoinneista ja kisaturisteilta, ja ne menivät Helsingin seudun aluetalouteen ja järjestämiskuluihin. (Nylund, Laakso, Ojajärvi, 2006, 13, 54, 73.)

### **3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät**

Kun tarkastellaan yleisurheilutapahtuman kannattavuutta, on tärkeää huomioida, että siihen ei vaikuta ainoastaan suorat rahalliset tulot, vaan myös välilliset seikat, joiden arvo on äärettömän suuri. Jos esimerkiksi tapahtuma on onnistunut rahoituksessaan, mutta yleisöä ei tule paikalle huonoksi jääneen markkinoinnin takia, tai jos yleisö ei viihdy tapahtumassa, vaikuttaa se erittäin paljon kannattavuuden kehittymiseen sekä seuraavaan vuoteen. Välillisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yleisön ja osallistujien tyytyväisyys ja viihtyvyys, organisointi, markkinointi ja viestintä, logistiset seikat ja niin edelleen. Kannattavuus koostuu kaikista niistä asioista, jotka voivat vaikuttaa tapahtuman taloudelliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Niitä tarkastellaan tässä luvussa.

Ensin avataan käsitteet kannattavuus ja ansaintalogiikka, jotka ovat keskeisessä asemassa, kun tarkastellaan yleisurheilutapahtuman kannattavuutta. Seuraavaksi tarkastellaan onnistuneen tapahtuman kriteerejä, joilla on vaikutuksia kannattavuuteen. Myöhemmin tarkastelun aiheena ovat muut kannattavuuteen vaikuttavat seikat, kuten tapahtuman suunnittelun ja hyvän toteuttamisen merkitys, organisointi, taloudelliset tekijät, urheilumarkkinointi sekä sponsorointiyhteistyö.

#### **3.1 Kannattavuus**

Jotta yleisurheilutapahtuma tai ihan mikä tahansa yritys tai organisaatio pystyy taloudellisesti kehittymään, on sen oltava kannattava. Kannattavuudella selvitetään liiketoiminnan taloudellista tuottavuutta, jossa tunnetuimmat käsitteet ovat voitto tai tappio. Voitto saadaan selville vähentämällä myyntituloista kustannukset (Pohjola, 2011, 72), kannattavuutta taas pystytään laskemaan erilaisilla katetuottoanalyysillä, joista vanhin yritysjohton perustyökalu on kriittisien pisteen analyysi (Ikäheimo ym., 2011, 111). Kannattavuusajattelu on tärkeä työkalu liikkeenjohtamisessa. Jotta organisaatio tai yritys saa olennaista ja tarkkaa tietoa liikkeenjohtamisen ja hallinnoimisen kannalta, on menetelmiä osattava käyttää asiantuntevasti. Näin ne auttavat kannattavuuskehityksessä sekä taloudellisesti kestävien hallinnollisten päätöksien toteuttamisessa. (Pellinen, 2006, 11.)

Katetuotolla tarkoitetaan myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten välistä erotusta. Ikäheimon ym. (2011, 111) mukaan ”katetuotto kertoo, kuinka paljon yritykselle jää myyntituotoista kiinteiden kustannusten kattamiseen ja tulokseen, kun niistä on ensin vähennetty muuttuvat kustannukset.” Jormakka ym. (2015, 152) lisäävät, että ”jos

katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset, katetuotolla pystytään kattamaan kaikki kiinteät kustannukset, mutta yritys ei vielä tee voittoa.” Katetuotto lasketaan kaavan 1 mukaisesti.

$$\begin{aligned} &\text{Myyntituotot} \\ &- \text{Muuttuvat} \\ &\text{kustannukset} \\ &= \text{Katetuotto} \\ &- \text{Kiinteät kustannukset} \\ &= \text{Tulos} \end{aligned}$$

Kaava 1.

Katetuottolaskelma  
(Jormakka ym., 2015, 151)

Kriittisen pisteen analyysillä saadaan selville se myyntituottojen määrä, jolloin tulos 0 (Jormakka ym., 2015, 152). Eli kriittinen piste kertoo milloin yritystoiminta muuttuu kannattavaksi (Hesso, 2013, 155). Kriittinen piste lasketaan kaavan 2 mukaisesti. Myös katetuottoprosessin laskeminen on tärkeää, jos halutaan tietää kuinka monta prosenttia myyntituotoista jää jäljelle muuttuvien kustannuksien vähentämisen jälkeen (Jormakka ym., 2015, 152). Katetuottoprosentti lasketaan kaavan 3 mukaisesti.

$$\begin{aligned} &\text{Kriittinen piste (KRP)} = \\ &\quad \text{Kiinteät} \\ &\quad \text{kustannukset / Katetuotto-} \\ &\quad \text{prosentti} \\ &\quad \times 100 \end{aligned}$$

Kaava 2. Kriittinen piste  
(Jormakka ym., 2015, 152)

Kannattavuuden parantamiseksi on monia keinoja, kuten myynnin lisääminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten vähentäminen, hinnan nostaminen sekä kapasiteetin nostaminen. Katetuottolaskelman avulla pystytään tarkastelemaan niiden muutoksien vaikutusta kannattavuuteen. (Jormakka ym. 2015, 157-160.)

$$\begin{aligned} &\text{Katetuottoprosentti} \\ &\quad \text{(KTP)} = \\ &\quad \text{Kiinteät} \\ &\quad \text{kustannukset / myyntituotot} \end{aligned}$$

Kaava 3.

Katetuottoprosentti  
(Jormakka ym., 2015, 152)

### 3.2 Ansaintalogiikka

Yleisurheilutapahtuman kannattavuutta tarkasteltaessa, on olennaista määritellä ansaintalogiikka. Se tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten tulosta aiotaan tehdä ja kuinka tuotteesta tai palvelusta saadaan kannattava.

Ansaintalogiikkaan sisältyy esimerkiksi tukien optimaalinen hyödyntäminen, kustannussäästöt, tuottaminen kannattavasti, tuottavuuden lisääminen, uusien markkinoiden valtaaminen, asiakkaiden sitouttaminen ja myyntitulon saaminen. Se on kuvaus tulolähteistä, ylijäämästä/voitosta, kustannus- ja hinnoittelurakenteesta sekä verkostoista. Sitä voidaan tarkastella myyntikatteen, käyttökateen ja tuottavuuden avulla. Myyntikate on myyntitulojen ja muuttuvien kustannuksien erotus, käyttökate myyntikatteen ja kiinteiden kustannuksien erotus ja tuottavuus tuotoksen määrän ja panoksen määrän erotus. Vaikka ansaintalogiikka painottuu paljon taloudellisiin seikkoihin, siihen kuuluu myös muita liiketoiminnallisia seikkoja, kuten asiakkaat ja asiakassuhteet, organisaatio,



tarjoama ja arvolupaukset. Olennaista on ymmärtää mistä raha tulee, mihin raha menee, ja mitä organisaatiolle jää. (Hanni, 2015.)

Laajemmassa mielessä ansaintalogiikka sisältää kaikki sosiaaliset, psykologiset, tekniset ja taloudelliset tekijät, joilla on vaikutuksia tuottoon (Hanni, 2015). Yleisurheilutapahtumaa tarkasteltaessa ansaintalogiikkaan ja kannattavuuteen vaikuttavat siis monet tekijät. Suorimmat vaikutukset ovat taloudellisilla tekijöillä, kuten pääsylipputuloilla sekä sponsorituloilla. Koska urheilutapahtumat ovat hyvin yleisöpainotteisia, on kuitenkin tärkeää, että esimerkiksi markkinointi on oikeanlaista ja se on kohdennettu oikein, tapahtuma on yleisöystävällinen, asiakkaat viihtyvät tapahtumassa, urheilijat saadaan paikalle sekä käytännön järjestelyt hoituvat sujuvasti. Nämä kaikki seikat rakentuvat tapahtumaorganisaatiossa, jonka täytyy optimoida resurssit ja kyvykkyydet ja järjestää mainio tapahtuma. Tyytyväinen yleisö, kilpailijat ja yhteistyökumppanit ovat tärkeitä voimavaroja ansaintalogiikkaa ja kannattavuutta tarkastellessa, koska tyytyväinen asiakas tuo enemmän tuottoja, ja hän tulee suurella todennäköisyydellä myös seuraavanakin vuonna. Markkinallisilla ja viestinnällisillä seikoilla on myös erittäin suuri merkitys ansaintalogiikkaan, koska ilman hyvää markkinointia urheilutapahtuma ei tavoita yleisöä, mikä tarkoittaa pienempiä tuottoja. Erikoista on, että jotkut yleisurheilutapahtumat hoitavat ansaintalogiikkansa niin paljon paremmin kuin toiset, että heille menestys on taattu. Mutta miten ja miksi? Siihen saamme vastauksen myöhemmin.

### **3.3 Onnistunut yleisurheilutapahtuma**

Onnistunut yleisurheilutapahtuma koostuu monesta tekijästä. On tärkeää, että tapahtuma suunnitellaan hyvin ja määritellään sen tavoitteet, koska tällöin se antaa hyvät eväät tapahtuman onnistuneelle toteuttamiselle. Vallo ja Häyrinen (2014, 108-109) painottavat, että ennen tapahtuman järjestämiseen ryhtymistä täytyy miettiä mitä, miten ja miksi tapahtuma järjestetään, millainen tapahtumasta halutaan, kenelle se järjestetään ja kuka sen tekee (kuviot 1). Tapahtumaorganisaation täytyy siis miettiä ensiksi tapahtuman lähtökohtia ja minkälainen tapahtuma kannattaisi järjestää. Seuraavaksi kiinnitetään huomiota siihen, miksi tapahtuma järjestetään ja tarkastellaan sen tavoitteita sekä viestiä. Tämän jälkeen tarkastellaan millainen tapahtuma järjestetään ja mikä on sen kohderyhmä. Viimeiseksi määritellään vastuuhenkilöt.



Kuvio 1. Onnistuneen tapahtuman malli (Vallo & Häyrinen, 2014)

Suomessa urheilutapahtumat kestävät yleensä vain muutaman päivän, usein vain yhden päivän. Järjestäminen kohtaa monia haasteita niin suunnitteluvaiheessa kuin tapahtumapäivien aikana. Tästä johtuen urheilutapahtuman järjestämiseen vaaditaan todella hyvää urheilutapahtuman johtamista järjestäjien osalta. Raunio (2015) korostaa, että kun kuviossa 1 mainitut seikat ovat kristallin kirkkaana tiedossa kaikille järjestäjille, on tapahtumalla hyvät edellytykset onnistua. Haasteita kohdatessa näihin samoihin kysymyksiin ja vastauksiin voidaan palata takaisin, ja näin tapahtuman järjestäminen pysyy kultaisella keskitiellä.

On kuitenkin huomioitavaa, että tavoitteita on erilaisia ja onnistumiseen vaikuttavat seikat voivat vaihdella. Yleinen tavoite on usein tuottaa hyvä yleisurheilutapahtuma taloudellisesti, mutta tavoitteina voi olla myös esimerkiksi hyvän tapahtuman järjestäminen urheilijoille ja yleisölle, urheilijamenestys, runsas yleisömäärä, julkisuus tai jonkinlaisen näytön antaminen muille tapahtumajärjestäjille (Auvinen, 2015; Pyylampi, 2015). Pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi, kannattaa tehdä lyhyen tähtäimen tavoitteita, joissa korostuu mitattavuus, aikaan sitoutuneisuus, vastuut, tuloskeskeisyys, vertailtavuus, sopusointuisuus, yksiselitteisyys sekä haastavuus (Hanni, 2015).

Preston (2012, 2) korostaa, että onnistuneen tapahtuman toteuttamiseen tarvitaan innovatiivisuutta ja luovuutta, jotta tapahtumasta tulee uniikki ja se kiehtoo osanottajia. Tällöin tapahtuma on haluttu ja se saavuttaa yleisön. Nykyään erilaisia tapahtumia on niin paljon, että joukosta täytyy erottautua. Tärkeää on, että luovasta toteutuksesta kehkeytyy sellaista, jolle on kysyntää ja se täyttää kuluttajien tarpeet. (Preston, 2012, 2.)

### 3.4 ”Hyvin suunniteltu tapahtuma on puoliksi tehty”

Yleisurheilutapahtuman ensimmäinen vaihe on suunnittelu. Vallo ja Häyrinen (2014, 161) määrittelevät tapahtumaprosessin koostuvan kolmesta eri vaiheesta: suunnittelu, toteutus ja jälkimarkkinointi alla olevan taulukon 2 mukaisesti.

<b>Suunnitteluvaihe</b>	<b>Tapahtuman toteutus</b>	<b>Jälkimarkkinointi</b>
75 % Vähintään 6 viikkoa	10 % Vähintään 0,8 viikkoa	15 % Vähintään 1,2 viikkoa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektin käynnistys</li><li>• Resursointi</li><li>• Ideointi</li><li>• Vaihtoehtojen tarkistus</li><li>• Päätökset ja varmistaminen</li><li>• Käytännön organisointi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rakennusvaihe</li><li>• Itse tapahtuma</li><li>• purkuvaihe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kiitokset asianosaisille</li><li>• Materiaalin toimitus</li><li>• Palautteen kerääminen ja työstäminen</li><li>• Yhteydenottopyyntöjen hoitaminen ja lupauksen lunastamisen aloittaminen</li><li>• yhteenveto</li></ul>

Taulukko 2. Tapahtumaprosessin kulku (Vallo & Häyrinen, 2014, 161)

Näistä suunnittelu on tärkein vaihe, jonka osuus koko tapahtuman järjestämisestä on 75 %. Suunnitteluvaihe on pitkä, mutta tärkeä prosessi, joka pitää aloittaa tarpeeksi ajoissa. Vallon ja Häyrisen (2014, 161) mukaan suunnittelu pitäisi aloittaa kuusi viikkoa aikaisemmin, mutta se riippuu tapahtuman laajuudesta. Esimerkiksi Olympialaisten suunnittelu voidaan aloittaa jo 7 vuotta ennen itse tapahtumapäivää (Parent & Smith-Swan, 2013, 11), koulussa järjestetyn juoksutapahtuman suunnittelu taas puoli vuotta aikaisemmin. Kansalliset suurehkot urheilutapahtumat ovat yleensä vuosittaisia projekteja (Sahlberg, 2015; Raunio 2015). Suunnitteluvaiheessa muun muassa suunnitellaan organisaatio ja työnjako, ideoidaan sekä käydään tavoitteet läpi. Jotta tapahtumasta tulisi mahdollisimman onnistunut, henkilöt, joiden panoksen ajatellaan olevan tärkeä, tulee ottaa jo heti alussa mukaan. Tällöin saadaan erilaisia ideoita ja näkökulmia, ja järjestäjät sitoutuvat paremmin tavoitteisiinsa. (Vallo & Häyrinen, 2014, 161-162.)

Ennen tapahtuman järjestämiseen ryhtymistä, tarvitaan tapahtumabrief. Se sisältää ehdot tapahtuman suunnittelulle, ja vastaa kysymyksiin miksi, mitä, milloin, miten, millaista ja kenelle? Olennaista on määritellä tapahtuman tavoite, jotta kaikki voivat edetä kohti samaa tavoitetta. Tapahtuman tavoitteena voi olla esimerkiksi myynnin lisääminen, yleisömäärän kasvattaminen, kaupungin näkyvyyden nostattaminen tai urheilukansan viihdyttäminen. Suunnitteluvaiheessa työn organisointi on tärkeää, ja tämän takia henkilöstön pitää olla selvillä rooleistaan ja vastuistaan. Tapahtuma edellyttää myös osaavaa projektipäällikköä ja – johtamista. (Vallo & Häyrynen, 2014, 161–164.) On myös tärkeää määritellä tapahtuman budjetti, joka sisältää kaikki mahdolliset järjestämiseen menevät kustannukset sekä jaottelee budjetin osa-alueittain esimerkiksi markkinointi-, urheilija- ja henkilöstöbudjetteihin (Preston, 2012, 157).

Suunnitteluvaihe huipentuu itse tapahtumaan, eli toteutusvaiheeseen, joka on tapahtumaprosessin pienin osuus, 10 %. Kaikki on suunniteltu tätä lyhyttä hetkeä varten, ja jokaisen on oltava tietoisia rooleistaan ja tehtävistään, jotta tapahtuma onnistuu. Aikaa vievin osuus on rakennusvaihe, jonka jälkeen toteutuu itse tapahtuma sekä purkuvaihe. Toteutusvaiheen onnistumiseen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa aikataulutus, rytmitys, yllätyksellisyys, musiikki ja äänimaailma, tekniikka, materiaali ja ohjelman jako, opasteet ja ilmoittautuminen, katsomopaikat, kuljetus ja parkkipaikat sekä turvallisuus. (Vallo & Häyrynen, 2014, 170–184.) Westerbreek ym. (2006) lisäävät myös valaistuksen, ilmastoinnin, vessat, palvelun saatavuuden (asiakaspalvelupisteet, lippukioskit, verkkopalvelut jne.), erityisryhmien huomioon ottamisen, stadionilla liikkumisen helppouden ja rakennusvaatimusten täyttämisen tärkeyden. Myös oheisohjelma, myyntipisteet ja ruoka- ja juomapalvelut ovat tärkeitä. (Westerbreek ym., 2006, 90–102.) Yleisurheilutapahtuman kannalta olennaista ovat myös kilpailijat, selostus ja nopeat ja ajan tasalla olevat tulostaulut.

Jälkimarkkinointi on tapahtumaprosessista 15 % ja siihen kuluu vähintään 1,2 viikkoa. Siihen kuuluvat muun muassa kiitokset sidosryhmille, materiaalin toimitus, palautteen kerääminen ja analysointi sekä yhteydenottopyyntöjen hoitaminen ja lupauksen lunastamisen aloittaminen sekä yhteenveto. Jälkimarkkinoinnista enemmän luvussa 3.7.2. (Vallo ja Häyrynen, 2014, 185.)

### 3.5 Organisointi ja työnjako

Tapahtuma voi olla itse järjestetty, ketjutettu tapahtuma, toista tapahtumaa hyödyntäen järjestetty kattotapahtuma, tai se voidaan ostaa ulkopuoliselta tapahtumanjärjestäjältä (Vallo & Häyrinen, 2014, 141). Vaikka tapahtuma on itse järjestetty, on yleistä ulkoistaa jokin tapahtuman järjestämiseen liittyvä osa, kuten tekniikka tai tapahtumaohjaus. Järjestäjien täytyy miettiä tarkasti taloudellisia asioita, markkinointia, sponsorointia, viestintää, hallinto-asioita (laki-asiat), ympäristöä, tapahtumapaikkaa, työntekijöiden kouluttamista, tavoitteita ja itse tapahtuman toteuttamista (Parent & Smith-Swan, 2013, 6). Työnjako ja vastuut täytyy olla jokaiselle selvät, jotta tapahtumasta tulee mahdollisimman onnistunut. ”Tapahtuman tekemiseen tarvitaan jokaista, ja saumaton yhteistyö sekä sitoutuminen usein kruunaavat koko tapahtuman” (Vallo & Häyrinen, 2014, 186). Keskeisin rooli koko tapahtumaprojektissa on projektipäälliköllä. Hän on vastuussa koko projektin delegoinnista, johtamisesta, budjetoinnista, tuotannosta, alihankkijoista, toteutuksesta, seurannasta ja raportoinnista. Hän tekee päätökset projektiin liittyvistä asioista sekä henkilöistä ja hänellä on usein omia projektiryhmiä, jotka vastaavat eri osaprojekteista. Projektipäällikön tehtävänä on varmistaa, että kaikki sujuu moitteettomasti ja jokainen tietää tehtävänsä ja aikataulunsa pieniä yksityiskohtia myöden. Täten on tärkeää tehdä kattava tapahtumabrief ja tapahtumakäsikirjoitus. Tapahtumissa on usein mukana myös isäntiä, jotka huolehtivat vieraiden viihtymisestä ja edustavat järjestäjäorganisaatiota. (Vallo & Häyrinen, 2014, 228–229, 233.) Yleisurheilutapahtumassa tällaisten isäntien tehtävänä on usein esimerkiksi kutsuvieraista huolehtiminen VIP-tiloissa.

Suomessa vapaaehtoistyön, eli talkootyön merkitys on äärettömän suuri varsinkin suurissa urheilutapahtumissa. Ilman vapaaehtoistyötä ja talkoolaisia suurten urheilutapahtumien järjestäminen olisi erittäin haastavaa, miltei mahdotonta. Ilman talkoolaisia kustannukset nousisivat roimasti, ja suur tapahtumien järjestäminen olisi taloudellisesti haastavaa. Kaikki suuret urheilutapahtumat aina Olympialaisista lähtien pyörivät perinteisesti talkoovoimalla. Esimerkiksi Power cupissa vuonna 2015 talkoolaisia oli 700 ja Jukolan viestissä vuonna 2015 talkoolaisia oli 1700. (Ranta, 2015c; Kokkonen, 2015, 286.)

Vuoden 2005 Helsingin MM-kisoissa taas talkoolaisia oli noin 3000 ja kokopäiväistä henkilökuntaa 50. Yleisesti Suomessa yli puoli miljoonaa tekee talkootöitä urheilun parissa, ja heidän panoksensa on erittäin suuri; useimmilla menee talkootöihin kymmeniä tunteja viikossa. Helsingin MM-kisoissa vapaaehtoisten työpanos yhteensä oli noin 45 000

työpäivää. Talkoolaisten osallistumismotiivit ovat usein tapahtuman ainutlaatuisuus, elämyksellisyys ja halu auttaa tapahtumaa menestymään. (Nylund, Laakso & Ojajärvi, 2006, 62, 206.)

Useimmiten talkoolaisia pyritään rekrytoimaan elämyksen ja hyvän mielen avulla, eikä siitä saa rahallista palkkaa. Esimerkiksi Jukolan viestissä 2015 ainoastaan kahdelle työntekijälle maksettiin palkka rahana - pääsihteerille ja hänen apulaiselleen. Välillä talkoolaisten tulot voivat kääntyä jopa miinukselle, koska talkoolaiselle saattaa tulla matka- ja varustekuluja. Päivi Harri, lentopalloliiton tapahtumapäällikkö (Ranta, 2015b), kertoo, että talkoolaisten saaminen urheilutapahtumaan vaihtelee paikkakunnittain. Esimerkiksi Pohjanmaan talkooperinteiden takia talkoolaisia on melko helposti saatavilla, mutta pääkaupunkiseudulla se on hankalampaa. Junioritapahtumiin osallistutaan herkemmin kuin aikuisten urheilutapahtumiin, koska sen ajatellaan tuottavan hyvää enemmän. Urheilutapahtuma mielletään usein helpoimmaksi talkoolaistavaksi, koska se ei sido niin pitkälle aikavälille kuin esimerkiksi seurassa työskentely. Kuitenkin talkootyöhön houkutteleva on nykyään haastavaa. Talkoolaiset jaetaan eri osa-alueisiin osaamisen ja koulutuksen perusteella. Tehtäviä voi olla muun muassa liikennejärjestelyn, rakentamisen, ensiavun, ravintolatoiminnan, lipunmyynnin, asiakaspalvelun, viestinnän, markkinoinnin, kuljetuksien, lääkintäpalvelujen, tulospalvelun ja tiedonannon parissa. (Ranta 2015a; 2015b; 2015c.) Yleisurheilutapahtumissa suurin osa talkoolaisista toimii eri lajien toimitsijoina.

### **3.6 Rahoitus**

Yksi keskeisimmistä ja vaikeimmista seikoista tapahtuman järjestämisessä on rahoitus ja siihen liittyvät riskit. Taloudellisiin seikkoihin sisältyy usein suurimmat riskit, joista järjestysorganisaatio voi joutua vastamaan monena vuonna tapahtuman jälkeenkin. (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen, 2002, 59.) Kauhanen ym. (2002, 59) jakavat tapahtuman rahoituksen lähteet kolmeen kategoriaan: organisaation oma rahoitus, tapahtuman tuotot (pääsylipputulot ja myyntitulot) sekä ulkopuoliset lähteet (avustukset, tuet, tappiontaulus, yhteistyökumppanit ja sponsorit). Yleisurheilutapahtumassa tuloja saadaan useimmiten sponsoreilta ja yhteistyökumppaneilta, pääsylipputuloista ja muista myynneistä, kuten fanituotteista (Davis & Hilbert, 2013, 321).

Sponsoriyhteistyötulot ja pääsylipputulot ovat keskeisimpiä tulonlähteitä. Merkittäviä seikkoja ovat hinnoittelu, ennakkomyynti ja markkinointi. Ennakkomyyntin kautta järjestäjäorganisaatio pystyy ennakoimaan yleisömäärää, ja sen avulla saadaan katettua

ennakkomaksuja ja suunnittelukustannuksia. Toki tapahtumaan tulee myös yleisöä ostamaan liput paikan päältä tapahtumapäivänä. Suurissa tapahtumissa ennakkomyynti tapahtuu usein jonkin valtakunnallisen lippuorganisaation, kuten Lippupalvelun tai Tiketin, kautta. Tapahtumassa tuotteiden ja elintarvikkeiden myynti hoidetaan joko järjestäjäorganisaation toteuttamana tai yhteistyökumppaneiden tai myyntipaikkojen vuokraajien kautta. Varsinkin suurissa tapahtumissa myyntipaikat ovat yhteistyökumppaneiden hoidettavana, koska tällöin yhteistyökumppaniyritys saa yritykselleen toivottua näkyvyyttä. Suurissa urheilutapahtumissa fanituotteiden ja muiden kisatuotteiden myynti on olennaista, koska yleisö haluaa usein muistoja tapahtumasta tai fanijoukkueestaan. Muu ulkopuolinen varainhankinta koostuu suoranaista avustuksista ja tuista, tappiontakauksesta sekä sponsoriyhteistyökumppanuuksista. Avustuksilla ja tuilla tarkoitetaan lähes vastikkeetta saatuja tuloja, joita voi tarjota esimerkiksi yksittäiset henkilöt, yritykset, muut yhteisöt, kunta, kaupunki ja valtio (ministeriöt), säätiöt, maakuntaliitto sekä Euroopan sosiaalirahasto. Järjestäjäorganisaatio voi myös anoa tappiontakausta kunnalta tai valtiolta, usein opetusministeriöltä. Tappiontakauksessa mahdollisen tappion, tai määrätyn osan, maksaa valtio tai kunta. (Kauhanen ym., 2002, 59–62). Sponsoriyhteistyötä tarkastellaan enemmän luvussa 3.8.

Ihan ensimmäiseksi tapahtumaorganisaation kannattaa määritellä mahdollisimman yksityiskohtainen budjetti. Tällöin tiedetään kuinka paljon rahaa on käytettävissä ja kuinka paljon muodostuu kuluiksi. Tapahtuman rahoituksen suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon, että menoja ennen tapahtumaa on paljon. Urheilutapahtuma rakentuu muun muassa taulukossa 3 näkyvistä tuloista ja menoista (Vallo & Häyrinen, 2014,152):

Kulubudjetti	Tulobudjetti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakentaminen</li> <li>• Somistus</li> <li>• Majoitus</li> <li>• Tilat ja materiaalit</li> <li>• Luvat</li> <li>• Hallintokulut ja palkat</li> <li>• Tekniikka</li> <li>• Kuljetukset</li> <li>• Tarjoilu</li> <li>• Postituskulut</li> <li>• Urheilijoiden startti- ja palkintorahat</li> <li>• Markkinointi ja viestintä</li> <li>• Tiedottaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipputulot</li> <li>• Tarjoilutuotot</li> <li>• Sponsori- ja yhteistyötulot</li> <li>• Myyntituotot</li> <li>• Televisiointisopimukset</li> <li>• Avustukset Suomen Urheiluliitolta, valtioilta, kaupungeilta tai kunnilta</li> </ul>

Taulukko 3. Esimerkki budjetista (Mukaillen Vallo & Häyrinen, 2014, 152)

Varsinkin suur tapahtumissa suurimmat kulut menevät urheilutapahtuman infrastruktuurin investointeihin, kuten kisapaikkoihin, osallistujien tai kisavieraiden majoituspaikkoihin (esim. kisakylä), harjoittelupaikkoihin ja tapahtumaa tukeviin tiloihin. Palkkaa maksetaan vakituisille työntekijöille, yleensä tapahtuman vastaaville. Jos esimerkiksi projektipäällikön palkkaa ei lasketa hallintokuluihin, ovat hallintokulut melko pieni menoerä. Yleensä palkkiot riippuvat siitä, minkälainen tapahtuma on kyseessä, ja kuinka paljon tapahtuma jää voitolle. Tapahtuman järjestäjien on annettava erilaisia lupia mihin menee myös rahaa, kuten tiensulkemislupa, anniskelulupa ja maanomistajan lupa ulkoilmatapahtumissa. Myös poliisille on tehtävä ilmoitus yleisötilaisuudesta. Tekniikkaan, kuten stadionin valaistukseen, selostukseen, äänitehosteisiin ja tulospalveluihin menee myös rahaa. Toisaalta, esimerkiksi Eliittikisat saavat usein apua Suomen Urheiluliitolta tekniikan suhteen ja esimerkiksi Helsingin MM-kilpailuissa 2005 kansainvälinen yleisurheiluliitto IAAF vastasi muun muassa tulospalvelusta. Suuremmissa yleisurheilutapahtumissa niin urheilijoiden kuin yleisön kuljetukset kisapaikalle on järjestettävä, mutta pienemmissä yleisurheilutapahtumissa yleensä vain urheilijoille hoidetaan kuljetukset. Toki yleisön kannalta otetaan huomioon kulkuyhteydet ja paikoitusmahdollisuudet. (Vallo & Häyrinen, 2014, 152-153.)

Urheilijoiden startti- ja palkintorahat ovat iso osa menobudjettia. Starttirahat tulivat tunnetuksi 1950-luvulla harmaissa kirjekuorissa jaetuista ”palkinnoista” (Kokkonen, 2015, 169). Nykyään starttirahat muissa kuin arvokisoissa ovat hyvin yleisiä ja niillä houkutteellaan urheilijat kisaamaan, mikä vuorostaan houkuttelee yleisöä paikalle. Markkinointi, viestintä ja media ovat yleensä suuria menoeriä, koska ne ovat erittäin tärkeitä seikkoja tapahtuman järjestämisessä (Kauhanen, Juurakko & Kauhanen, 2002, 65.) Koska media on nykyään todella tärkeässä roolissa, voidaan sanoa, että urheilutapahtumista ja huippu-urheilusta on tullut hyvin mediajulkisia ja kaupallisia tapahtumia, joihin panostetaan paljon (Nylund, Laakso & Ojajärvi, 2006, 143). Urheilun suur tapahtumissa televisiointi tapahtuu usein toimeksiantajan kautta (esim. IAAF, Suomen Urheiluliitto), mutta joissakin tapauksissa järjestäjäorganisaatio käyttää paljonkin omia rahojaan esimerkiksi televisiointiin. Niin pienempien kuin suurempienkin tapahtumien kannattaa hyödyntää paljon halvempaa sosiaalista mediaa ja saada näin mediahuomiota. Toisaalta, sponsoreidenkin kannalta näkyvyyden kasvattaminen mediassa on erittäin tärkeää.

### **3.7 Urheilumarkkinointi**

Urheilumarkkinointi on tärkeä seikka urheilutapahtuman kannattavuutta tarkasteltaessa. Urheilumarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointityötä, jota käytetään erilaisen



urheilutoiminnan, kuten urheiluseuran, -järjestöjen, -tapahtumien, urheilijoiden sekä yritysten, edistämiseksi (Alaja, 2001, 15; Blakey, 2011, 1). Sen tarkoituksena on vastata kysyntään ja markkinoida urheilullista tuotetta tai palvelua kohderyhmillensä (Blakey, 2011, 2). Urheilutapahtuman osalta markkinointi on lähinnä tapahtuman näkyväksi ja halutuksi tekemistä sekä asiakkaiden mielenkiinnon herättämistä mainonnan keinoin. Urheilu toimialana on kasvanut melkoisesti viime vuosikymmeninä, ja panokset kasvavat edelleen. Vaikka yleisurheilu ei ole yhtä kaupallinen laji kuin esimerkiksi jääkiekko, on sekin kaupallistunut paljon, ja markkinointiin sekä sponsorointiin panostetaan huomattavasti.

Urheilumarkkinointi on tärkeä osa urheiluorganisaation toimintaa ja siihen sisältyy kaikki markkinoinnilliset toimet, jotka liittyvät urheilusta kiinnostuneiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, kuten urheilutuotteiden, -palveluiden, -tapahtumien ja -seurojen markkinointi. Myös urheilusponsorointi ja yhteistyösuhteet ovat osa urheilumarkkinointia, koska ne ovat tärkeitä markkinointiviestinnällisiä välineitä. Alajan (2001, 15) mukaan urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen sektoriin: harrastajamarkkinointiin ja yleisömarkkinointiin. Harrastajamarkkinointiin sisältyy kuluttajien aktivoiminen liikunnan harrastajaksi esimerkiksi seuroihin liittymällä tai urheilutuoteostoksia tehden. Kun taas yleisömarkkinoinnilla pyritään saamaan lisää katsojia urheilutapahtumaan. (Alaja, 2001, 15-16; Blakey, 2011; Blakey, 2011, 1-2.)

Yleisömarkkinoinnissa, eli tapahtumamarkkinoinnissa, yhdistyy tapahtuma ja markkinointi. Vallo ja Häyristä (2014, 9) lainaten ”Markkinointi on tavoitteellista toimintaa, jonka tehtävänä on välittää organisaation haluama viesti ja saada ihminen toimimaan organisaation toivomalla tavalla.” Tapahtumamarkkinointi taas on ”toimintaa, joka tavoitteellisessa, vuorovaikutteisella tavalla yhdistää organisaation ja sen kohderyhmät valitun teeman ja idean ympärille tapahtumaan, joka on toiminnallinen kokonaisuus.” (Vallo & Häyrynen, 2014, 19). Tapahtumamarkkinoinnin kriteerit täyttyvät, kun tapahtuma on suunniteltu etukäteen, sillä on tavoite, kohderyhmä on määritelty, ja se on elämyksellinen, kokemuksia herättävä ja vuorovaikutteinen (Vallo & Häyrynen, 2014, 20).

Urheilutapahtuman markkinoinnissa on huomioitavaa, että markkinointia ei kohdistu pelkästään yksilöasiakkaisiin (katsojat), vaan myös yritysasiakkaisiin (sponsorit ja yhteistyökumppanit). Nykyään katsomot täyttyvät yksilöasiakkaiden lisäksi sponsoreista, yhteistyökumppaneista sekä heidän asiakkaistaan. Yritykset tarjoavat pääsylippuja ja omia palvelujaan asiakkailleen ja hoitavat näin asiakassuhteitaan.

### 3.7.1 Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot

Urheilumarkkinoinnissa kilpailukeinot ovat samat kuin missä tahansa markkinoinnissa, eli perinteiset 4 P:n mukaiset kilpailukeinot - tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä (Armstrong, 2012, 75). Alaja (2001, 17) lisää kilpailukeinoinhin myös sponsorointiyhteistyön. Tuote on kilpailukeinojen perusta. Urheilutuotteet jaetaan kahteen kategoriaan aineellisiin (tuotteet) ja aineettomiin (palvelut) osiin (Armstrong, 2012, 75). Urheilutapahtuma sijoittuu näiden kahden väliin. Vaikka kotiin vietäväksi jää vain kokemukset ja tunteet, itse urheilutapahtumassa ostetaan myös ruokaa, virvokkeita tai muita myytävänä olevia tuotteita, kuten fanituotteita. (Blakey, 2011, 66). Urheilutapahtuma koostuu monesta eri asiasta, kuten kilpailijoista, pääsylipuista, ilmapiiiristä, infrastruktuurista, kotisivuista ja oheisohjelmasta. Urheilutapahtuma on siis kokonaisuus, jonka tavoitteena on olla yleisölle ja osallistujille positiivinen kokemus. (Preston, 2012, 72-73). Urheilutapahtuma on myös brändi, josta kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

Markkinoinnin kilpailukeinoista hinta on ainoa, joka kasvattaa yrityksen myyntituottoja. Hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon sisäiset tekijät: tuote, markkinointitoimenpiteet, tavoitteet ja kustannukset sekä ulkopuoliset tekijät: markkinarakenne, kilpailijoiden hinnat, kysyntä, teknologia, oikeudelliset asiat sekä julkinen valta erilaisine maksuineen ja veroineen. On tärkeää määritellä hintataso oikein; hinnoittelu ei saa olla liian alhaista, mutta ei kuitenkaan liian korkeaa. Hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon myös esimerkiksi kohderyhmien maksuvalmiudet ja -halut. Tästä johtuen eri asiakasryhmillä on usein eri hintatasot (Shank & Lyberger, 2015, 502-503). Esimerkiksi lapset, opiskelijat ja eläkeläiset saavat usein alennusta. Erilaista hinnoittelua voi käyttää myös kuluttajien välillä siten, että hinnoittelee tapahtuman pääsyliput riippuen esimerkiksi katsomopaikasta ja istumapaikkojen laadusta (Preston, 2012, 75).

Urheilutapahtumien hinnat voivat vaihdella paljon tapahtumasta riippuen. Tämän takia hinta kertoo paljon tapahtuman laadusta. Tapahtumien hinnoittelussa pitää ottaa huomioon, että hinnoittelu kattaa siihen käytetyt kustannukset, kuten henkilöstö-, markkinointi-, mainonta-, stadionin ylläpito- ja siivouskustannukset sekä muut tapahtumapäivän kustannukset (valaistukset, logistiikka, kuulutukset jne.). Urheilutapahtuman kohdalla on tärkeää tarkastella, minkälainen tapahtuma on laadultaan sekä minkälaisia aineellisia ja aineettomia hyötyjä se asiakkaalleen antaa. Laatuun vaikuttaa esimerkiksi itse tapahtuma, stadion, istumapaikat, oheistuotteet ja tunnelma. Jakamalla kiinteät kustannukset yksikköhinnan ja muuttuvien yksikkökustannuksien

erotuksella saadaan kriittinen piste, joka auttaa oikean hinnoittelun hahmottamisessa. Kriittinen piste kertoo kuinka monta urheilutuotetta tai -palvelua pitää myydä, jotta kustannukset katetaan. (Blakey, 2011, 83.)

Hintatasoon vaikuttaa myös kysyntä ja tarjonta, missä kysyntä on joustavaa tai joustamatonta. Normaalihyödykkeistä poiketen urheilukuluttajien kysyntä on epätavallisen usein joustamatonta, jolloin hintamuutoksien vaikutukset ovat suhteellisen pieniä kysyntään. Tämä saattaa johtua esimerkiksi urheilukulttuurista – fanit kannustavat täysin sydämin urheilujoukkuettaan, jolloin hinnalla ei ole niin paljon merkitystä. Totta kai fanit myös odottavat, että laatu kattaa odotukset. Jos laadussa tulee muutoksia, saattaa se aiheuttaa muutoksia kysyntään. (Blakey, 2011, 83-85; Preston 2012, 74-75.)

Saatavuus urheilutapahtuman kohdalla tarkoittaa lähinnä kuinka urheilutapahtumaan pääsee paikalle, miten pääsylippuja saa ja miten asiakaspalvelu on käytettävissä ja kuinka asiantuntevaa se on. Ensimmäinen ostotapahtuma on pääsylipun osto. Onkin tärkeää, että pääsylippujen saaminen on vaivatonta ja helppoa; asiakkaan ei tarvitse tehdä minkäänlaisia ponnisteluja pääsylipun hankkimisprosessin eteen (Alaja, 2001, 18). Asiakkaat arvostavat nopeaa, turvallista ja helppoa ostoprosessia, ja tämän takia on tärkeää että urheilutapahtuman järjestäjät osaavat hyödyntää uusia teknologioita (Preston, 2012, 76). Pääsylippujen lisäksi saatavuuteen vaikuttavat palveluympäristö, esitteet ja oppaat, stadionin sijainti, opasteet paikalle, paikoitustilat, liikenneyhteydet ja julkisivu (Blakey, 2012, 164-166). Asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että niin vakituiset työntekijät kuin vapaaehtoiset työntekijät ovat osaavia ja koulutettuja tehtäväänsä (Shank & Lyberger, 2015, 551).

Markkinointiviestintä on yksi tärkeimmistä urheilumarkkinoinnin kilpailukeinoista, koska viestintä urheilutuotteiden tai -palveluiden tarjoajan ja urheilusta kiinnostuneiden kuluttajien välillä on urheilumarkkinoinnin peruspilari (Blakey, 2011, 3).

Markkinointiviestinnän tulisi olla integroitua kaikissa viestinnän kanavissa, jotta kuluttajille syntyy tapahtumasta oikea mielikuva. Urheilumarkkinointiviestintään sisältyy myynninedistäminen (alennukset, kupongit, ilmaisanäytteet, kilpailut), suoramarkkinointi (tele- ja sähköpostimarkkinointi), henkilökohtainen myyntityö sekä mainonta (TV, radio, internet, printtimainonta, ulkomainonta, stadionmainonta, sosiaalinen media). Myös sponsorointiyhteistyö on tärkeä markkinointiviestinnällinen väline. (Shank & Lyberger, 2015, 409, 415, Blakey, 2011 92, 102-107.)

Sosiaalisen median kasvun myötä on tärkeää käyttää sitä hyväksi tapahtumien järjestämisessä. Tapahtumajärjestäjien pitäisi hyödyntää sosiaalista mediaa panostamalla innovatiiviseen markkinointiin monissa eri välineissä. (Blakey, 2011, 92, 102-107). Prestonin (2012, 4) mukaan tapahtumaa kannattaisi mainostaa ja myydä sosiaalisessa mediassa interaktiivisilla mainoksilla, videoilla, kampanjoilla ja kilpailuilla. Myös hyvä ja kiinnostava kotisivu on tärkeä. Sosiaalinen media on edullinen ja nopea viestinnällinen kanava, jota voidaan hyödyntää niin tapahtumaa ennen, jälkeen kuin tapahtuman aikanakin (Vallo & Häyrinen, 2014, 86). Myös Loakimidis (2010) painottaa digitaalisen markkinoinnin hyötyjä katsojien ja fanien kannalta; interaktiivisten kotisivujen ja mediapalveluiden kautta pystytään sitouttamaan katsojia ja faneja myös tapahtumapäivän ulkopuolella. Loakimidiksen (2010, 276) toteuttaman tutkimuksen mukaan digitaalisia markkinointikeinoja kotisivuilla voisi olla esimerkiksi uutiset, videot, mobiiliapplikaatiot, sosiaalinen media, blogit, faniverkostot, keskustelut, livetulokset, palautefoorumit sekä fanimyynti.

Mohr (2003) painottaa buzz-markkinoinnin merkitystä urheilumarkkinoinnissa. Hänen mukaan buzz-markkinointi ja WOM (word-of mouth) markkinointi, eli suomeksi kuulopuheiden, puskaradion ja väestön kertomien mielipiteiden kautta saama markkinointi, jossa parhaimmillaan tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan muille, on erittäin hyvä ja halpa markkinointikeino urheilutapahtumille. Esimerkiksi Super Bowl herättää huomiota hyvillä ja mielenkiintoisilla mainoksilla, kuuluisuuksien hyödyntämisellä, sosiaalisen median ja multimedian jakamisella sekä puoliaikaesityksillä. Super Bowlin interaktiiviset kotisivut ovat erittäin tärkeässä asemassa. (Mohr, 2003, 33-39.)

### **3.7.2 Jälkimarkkinointi**

Jälkimarkkinointi on tapahtumaprosessin viimeinen vaihe. Sen tavoitteena on kiittää osallistujia ja saada heiltä palautetta, jota voidaan hyödyntää seuraavaa tapahtumaa suunniteltaessa. Yleisesti tapahtuman jälkimarkkinointivaiheeseen kuuluvat kiitokset osallistujille, mahdollisen materiaalin toimitus, palautteen kerääminen ja työllistäminen, yhteydenottopyyntöjen hoitaminen ja yhteenvedon työstäminen (Vallo & Häyrinen, 2014, 185).

Palautteen kerääminen ja asiakastyytyväisyyskyselyjen tekeminen on tärkeää, koska halutaan tietää osallistujien kokemuksia tapahtumasta, mielipiteitä toteutetuista asioista – miten hyvin tapahtuma onnistui osallistujien mielestä, olisiko jotain kannattanut tehdä toisin, ja mikä oli huonoa tai hyvää. Lisäksi kehitysehdotuksia ja –ideoita otetaan

mielellään vastaan. Palautteen pohjalta tarkastellaan onnistuiko tapahtuma tavoitteissaan. Palautteen kerääminen ja analysointi antaa arvokasta tietoa seuraavien vuosien tapahtumia varten, ja siten tapahtuma on ”jatkuva oppimisprosessi organisaatiolle ja siitä kehkeytyy myös valtaisa osaamispääoma.” (Vallo & Häyrinen, 2014, 185.) Palautetta on mahdollista kerätä tapahtuman aikana tai jälkeen kirjallisesti, sähköisesti, postitse tai puhelimitse. Osallistujien lisäksi palautteen kerääminen järjestäjäorganisaatiolta ja yhteistyökumppaneilta on myös tärkeää (Vallo & Häyrinen, 2014, 185, 188-191.)

Tapahtuman kaikkia asianomaisia on kohteliasta kiittää jälkeensä. Varsinkin, jos tapahtuma on päässyt tavoitteeseensa tai osallistujapalaute on kiitettävää. Kiitokset osoitetaan esimerkiksi selostajalle sekä mahdollisille muille esiintyjille, henkilökunnalle, vastuujäsenille, yhteistyökumppaneille, vapaaehtoisille, järjestäjäkaupungille, medialle – kaikille niille, jotka olivat tapahtumassa mukana. (Vallo & Häyrinen, 2014, 185-186.)

Kiitoksien ja palautteen keräämisen ja analysoinnin jälkeen on tapahtumayhteenvedon ja palautepalaverin aika. Siellä keskustellaan henkilöstön kanssa tapahtuman tavoitteiden toteutumisesta ja jatkosuunnitelmista – yleiset tunnelmat, päästiinkö tavoitteeseen, mitkä asiat onnistuivat, missä asioissa olisi parannettavaa, mitä opittiin ja mitä seuraavaksi. Myös budjetti ja toteutunut tuloslaskelma kannattaa liittää yhteenvedoon. (Vallo & Häyrinen, 2014, 192-193.)

### **3.7.3 Brändin rakentaminen**

Yleisurheilutapahtuman hyvän imagon luominen ja brändäys on myös tärkeää, jotta tapahtuma erottuu joukosta ja jää kuluttajien mieleen. Tapahtuman järjestäjillä on omalla toimialallaan ja toiminta-alueellaan aina jonkinlainen imago. Samoin jo perinteeksi muodostuneella tapahtumalla on oma profiilinsa ja imagonsa. Tapahtuman imagoon vaikuttavat luonnollisesti itse tuote, paikka, esiintyjät ja muut yhteistyökumppanit ja niiden imago. (Kauhanen ym., 2002, 40.)

Jotta tapahtuma erottuu muista tapahtumista, olisi hyvä, että tapahtuma brändätään. Nykyään brändejä on kaikkialla ja kaikki, mikä aiheuttaa mielikuvia kuluttajien keskuudessa voidaan brändätä – tapahtumat, fyysiset tuotteet, yritykset, verkkokaupat, palvelut, ideat, maantieteelliset alueet, ihmiset ja niin edelleen (Keller, 2013, 30). Tämän takia arvon tuottaminen ja lupaus uniikista, halutusta ja innovatiivisesta tapahtumasta kuluttajien keskuudessa on tärkeää (Chernatony, 2011, 31). Keller (2013,68) painottaa

myös kuluttajien tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä; yrityksen täytyisi miettiä asioita kuluttajien näkökulmasta ja ymmärtää heidän tarpeitaan ja ostokäyttäytymistä.

Jokainen urheilutapahtuma on siis brändi, ja niitä johdetaan ja markkinoidaan kuin muitakin brändejä. Tällä tavoin tapahtuma voi saavuttaa nopeammin statuksensa urheilutapahtumien keskuudessa. Urheilutapahtumien tavoitteena on hyvien yleisö- ja osallistujamäärien lisäksi myös tuottaa voittoa. Loogisesti menestys vaikuttaa myös median, sponsoreiden, urheilijoiden ja katsojien kiinnostukseen tapahtumaa kohtaan, joka taas lisää tuloja. Urheilutapahtuman brändijohtaminen on vahvasti sidoksissa itse tapahtuman viestintään ja promootioon. Urheilutapahtumalla on myös usein tavoitteena brändipääoman kasvu. Tällä hetkellä yksi tunnetuimmista urheiluun liittyvistä brändeistä on Olympialaiset, olympiarenkaat ja logo. Olympiakaupungin täytyy luoda ja kehittää vahva suhde Olympiabrändin ja sidosryhmien kanssa, joiden täytyy ottaa huomioon ekonomiset, ympäristö ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Bouchet, Hillairet ja Bodet, 2013, 24-25.)

Alangon (2009, 63) mukaan sponsoroinnilla on suuri merkitys brändin rakentamisessa. Hän jakaa brändin rakentamisen neljään eri voimavektoriin: tunnettuus, arvostus, erottuvuus ja merkitys. Monimuotoinen sponsorointi toimii varsinkin erottuvuuden ja merkitsevyyden tärkeänä rakennusaineena. Koska brändin persoonallisuus ja brändikokemukset ovat tärkeitä, sponsoroinnin avulla päästään lähelle kohderyhmää ja edistämään brändikohtaamisia. Brändi on mukana tunteiden, elämyksien ja kokemuksien luomisessa, jotka vaikuttavat kuluttajien myöhempiin ostopäätöksiin. Nykyään bränditarinat ovat nousseet markkinoinnissa pinnalle, ja onkin tärkeää, että sponsorointi auttaa näiden tarinoiden luomisessa ja eteenpäin viemisessä (Alanko, 2009, 64). Alaja ja Forssell (2004, 18) korostavat bränditarinoiden merkitystä: ”Hyvät tarinat vaativat tehokkaita kanavia ja otollisia hetkiä.”

#### **3.7.4 Kohderyhmät ja segmentointi**

Nykyään urheilumarkkinointi on hyvin asiakaslähtöistä, ja urheilutapahtumat tehdään yhä enemmän kuluttajia, niin kilpailijoita kuin yleisöä ja yhteiskumppaneita, varten. Siksi on tärkeää, että asiakkaiden halut ja tarpeet otetaan huomioon, ja rakennetaan tapahtuma niiden pohjalta. Tällöin tapahtuma edesauttaa kuluttajien tarpeiden ja halujen tunnistamisessa, sekä niihin vastaamisessa. Tästä johtuen kuluttajien segmentointi ja positiointi ovat keskeisiä asioita markkinointistrategiaa suunniteltaessa. (Westerbeek ym., 2006, 171–174.)

Jotta tapahtuma onnistuu tavoittamaan oikeaa yleisöä, on tärkeitä tunnistaa tärkeimmät kohderyhmät ja suunnata markkinointiviestintä toistuvasti heitä kohti. Kohderyhmillä, eli segmenteillä tarkoitetaan asiakasryhmiä, jotka muodostuvat samoista ominaispiirteistä. Yrityksen kokonaismarkkinat jaetaan pienempiin segmentteihin demograafisten (ikä, sukupuoli, kansalaisuus), maantieteellisten (maa, kaupunki, ilmasto), sosioekonomisten (tulot, koulutus, ammatti) ja psykograafisten (elämäntyyli, persoonallisuus, arvot, asenteet) tekijöiden perusteella. (Shank & Lyberger, 2014, 211.) Näiden tekijöiden avulla pystytään havainnollistamaan segmenttejä, joilla on samankaltainen ostokäyttäytyminen, ja täten yrityksen on helpompaa kohdentaa markkinointiaan ja tarjontaansa heille, ja täyttää heidän odotuksensa sekä tarpeensa. Tärkeää on selvittää ne segmentit, joilla on suurin mahdollinen liikeloudellinen arvo. (Rope, Suuri Markkinointikirja, 2000, 153-154). Ropen (2000, 155) mukaan ”segmentin tulisi olla niin kapea, että ihan hirvittää. Ja kun alkaa oikein hirvittää, niin kannattaa ottaa vielä puolet pois.”

Davis ja Hilbert (2013) toteavat, että myös erilaisilla fanityypeillä on merkitystä, ja olisi tärkeää, että mahdollisimman monesta fanista tulisi niin sanottu ”intensiivinen fani”, joka on kaikista tuottoisin muoto. Erilaisia fanityyppejä tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää muun muassa heidän käytöstään, sekä inspiraatio- ja motivaatiolähteitä. Fanianalyysien kautta markkinointia voidaan kohdentaa paremmin ja käyttää esimerkiksi houkuttelevia markkinointikampanjoita. Myös fanien tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen on täten helpompaa. (Davis & Hilbert, 2013, 93-96.)

### **3.8 Sponsorointiyhteistyö**

Koska sponsorointi on kehittynyt pelkästä näkyvyyden, mainonnan ja julkisuuden maksimoinnista syvempiin tavoitteisiin (McDonnel & Moir, 2014, 12), tässä kappaleessa sponsoroinnista puhutaan sponsorointiyhteistyönä, jolla on molempia osapuolia hyödyttävä vaikutus. Toisaalta, vieläkin on varmasti tapahtumia, joita yritykset sponsoroivat taloudellisesti ja heille riittää vain yrityksen logon näkyvyys esimerkiksi kilpailuesitteissä. Sponsoroinnin kautta pyritään kuitenkin yhä enemmän tavoittelemaan molempinpuolisia hyötyjä.

Vaikka urheilusponsorointi ja -markkinointi ovat Suomessa vieläkin lapsen kengissä verrattuna muihin maihin, urheilulla on kuitenkin suurin osuus sponsoriyhteistyössä. Tämä perustuu perinteisiin, urheiluväen aktiivisuuteen ja innokkuuteen sekä aloitteellisuuteen. Urheilun kautta saadaan positiivista näkyvyyttä. Suomessa sponsorointiyhteistyö on ollut

lievässä laskussa, mutta toukokuussa 2015 julkaistun Mainostajien Liiton Sponsorointibarometrin mukaan merkkejä piristymisestä on havaittavissa. Tutkimuksen mukaan Mainostajien Liiton jäsenyrityksistä 18 % kasvattaa sponsorointiaan, 25 % vähentää ja 57 % ilmoittaa säilyttävänsä samana panostustason. Kuten aiemminkin, yleisin sponsorointikohde on urheilu, johon varsinkin sosiaalinen median hyödyntäminen on tuonut uusia näkökulmia. Tutkimuksen mukaan viime vuonna vastaajista 98 % sponsoroi urheilukohteita, joista suosituimpia oli nuoriso- ja paikallisliikunta (49 %). Lajikohtaisesti talviurheilulajeja (hiihto, taitoluistelu, lumilautailu jne.) sponsoroitiin eniten, 36 prosenttia, jalkapalloa ja jääkiekkoa 33 % ja yleisurheilua 22 %.

(Sponsorointibarometri, 2015.)

Vallo ja Häyrinen (2014, 79) jakavat tapahtumasponsoroinnin neljään eri tasoon:

1. Tapahtuman mainosarvon hyväksi käyttäminen, jolloin sponsori saa maksua vastaan käyttää tapahtumaa hyväksi omien tuotteiden markkinoinnissa ja mainostamisessa
2. Mainostus tapahtumapaikalla, pääsylipuissa, ohjelmajulisteissa ja muissa markkinointimateriaaleissa
3. Tapahtuman tukeminen esimerkiksi rahallisesti tai markkinoinnilla. Sponsori voi myös kutsua tapahtumaan asiakkaitaan tai muita sidosryhmiä.
4. Oman tapahtuman luominen tai tapahtuman pitäminen osana toista tapahtumaa, esimerkiksi pääsponsorin mukaan Neste Oil Rallyksi muuttunut Jyväskylän suurajot.

### **3.8.1 Sponsorointiyhteistyön hyödyt**

Sponsorointiyhteistyö on nykyään yksi tärkeimmistä markkinoinnillisista välineistä tapahtumaorganisaation ja yritysten markkinointistrategiassa (Vallo & Häyrinen, 2014, 79). Sponsorointiyhteistyöllä tarkoitetaan ainutlaatuista yhteistyötä, jossa sponsoriyritys ja sponsoroitava kohde saavat molemminpuolisia hyötyjä ja mahdollisuuksia. (Valanko, 2009, 52–53, 61). Urheilutapahtuman sponsoriyhteistyössä tapahtuma, eli kohde, tavoittelee rahallisia investointeja, medianäkyvyyttä ja tapahtumapalveluita. Kun taas yritys tavoittelee brändiarvon kasvattamista, kuten parantunutta imagoa ja bränditietoisuutta sekä merkittävää potentiaalia myynnin kasvussa (McDonnel ja Moir, 2014, 7-8). Yritykset ja kohteet ovat ymmärtäneet sponsoroinnin merkitykset, jonka näkee muun muassa siihen käytettävien rahallisten panostuksien kasvussa; vuonna 1980 sponsorointiin käytettiin maailmanlaajuisesti 270 miljoonaa dollaria, kun nykyään summa



on noin 41 biljoonaa euroa, mikä on kasvanut vuodesta 2010 5.2 % (McDonnel ja Moir, 2014, 12).

Sponsorintiyhteistyö on nykyään tärkeä osa koko yrityksen liiketoimintaa ja liiketoiminnalliset intressit sponsoriyhteistyössä ovat nousseet pinnalle (Alaja & Forssell, 2004, 12, 17). Sponsorintiyhteistyö on sekä yritykselle että sponsoroitavalle kohteelle strateginen voima, johon on sitouduttava etukäteen (Valanko, 2009, 19). Alaja ja Forssell (2004, 19) painottavat, että kestävä sponsorointifilosofia pohjautuu yrityksen markkinointi-, maineenhallinta- ja liiketoimintastrategioista heijastaen yrityksen tai tuotteiden peruslupauksia, arvolupauksia ja identiteettiä. Sponsorintiyhteistyöllä tavoitellaan muun muassa mittavaa lisäarvoa, liikevaihdon kasvattamista ja brändipääoman nostamista. (Valanko, 2009, 16). Valanko (2009, 16) lisää, että se on mainio markkinointiviestinnän väline, jolla heijastetaan yrityksen arvoja ja tunteita, ja jolla edistetään tunnettuutta, erottaudutaan massasta sekä välitetään viestejä ja hyviä uutisia yrityksestä. McDonnel ja Noir (2014, 31) lisää myös kohderyhmän tavoittamisen, medianäkyvyyden lisäämisen, myynninedistämisen ja tuotedifferoimisen. Nämä tekijät ovat tärkeitä asioita yrityksen brändin luomisessa ja oikeanlaisen imagon saavuttamisessa; yritys pääsee syvälle kuluttajien mielikuviin, jolloin yrityksen tai brändin arvoja heijastetaan käytännön toiminnalla (Valanko, 2009, 65). Esimerkiksi Heineken kasvatti myyntiään merkittävästi sponsorioimalla Rugbyn maailmankisoja, Kia paransi bränditietoisuuttaan ja myyntiään Australian avoimen tennisturnauksen kautta ja Coca-Cola on kasvattanut brändipääomaansa huomasti sponsorioimalla Olympialaisia aina vuodesta 1928 asti (McDonnel & Moir, 2014, 7-8, 25).

Urheilutapahtumien sponsorointi eroaa hiukan urheilijoiden sponsoroinnista; tapahtuma on yleensä aikaan sidottu ja lyhytaikainen. Sen vuoksi sponsorien tavoitteet ovat yleensä havainnollisempia, ja tapahtumaan liittyviä mittauksia, kuten yleisömittauksia, on helpompi toteuttaa. Myös elämysmarkkinointi on helpompaa. Sponsorintiyhteistyökumppanuuteen vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin melko samanlaisia. Vaikuttavia tekijöitä ovat koko, laajuus, osallistujat, kiinnostuneisuus, kohteen tarjoamat mielikuvat, hyödyntämismahdollisuudet, kumppanuussopimuksen monimuotoisuus, yhteistyö sponsorintikohteen puolelta, yhteistyökumppanuuden teho sekä kohderyhmät, niiden aktivointi ja tavoitettavuus. On tärkeää, että sponsoroitava kohde tarjoaa yritykselle hyödyntämismahdollisuuksia. Tapahtuman osalta tämä voisi olla esimerkiksi tapahtuman teemaa, tarinaa, mielikuvia, emotioita ja arvojen hyödyntämistä markkinointiviestinnässä ja niiden yhdistämistä yritykseen. Muita mahdollisuuksia ovat esimerkiksi osallistuminen ja näkyvyys tapahtumassa ja sitä edeltävissä sidosryhmätilaisuuksissa, nettisivujen

hyödyntäminen, VIP-tilaisuudet, täsmämyyntikampanjat, aktiivinen toiminta tapahtumassa, promootiot, jälkimarkkinointi, mittaukset ja analysoinnit, yhteistyö muiden tapahtuman sponsoreiden kanssa ja niin edelleen. Mahdollisuuksia on monia. (Alanko, 2009, 207-215.)

Sponsorointiyhteistyö on siis erittäin merkittävä osa strategista tapahtumamarkkinointia. Tällä hetkellä tapahtumien kirjo on suuri. Sponsorikysyntää on enemmän kuin tarjontaa ja sponsoreilla on enemmän valinnanvaraa, mikä aiheuttaa haasteita yhteistyökumppaneiden saavuttamisessa (Preston, 2012, 3 ja 23). Koska kilpailu yhteistyökumppaneista on kovaa, kilpailijoista erottuminen on entistä tärkeämpää. Tästä johtuen pitkäaikaiset, tuottavat yhteistyösuhteet ovat entistä tärkeämpiä. On paljon helpompaa jatkaa entistä sponsorointiyhteistyösuhdetta, kuin etsiä uusi. Osaavat ja sponsorointia ymmärtävät johtajat ja sponsoroinnin hyötyjen mittaaminen ovat tärkeitä seikkoja. (McDonnell ja Moir, 2014, 98.)

### **3.8.2 Nykyaikainen sponsorointiyhteistyö**

Vaikka Suomessa ollaan muuta maailmaa reilusti perässä sponsorointiyhteistyössä, voi suomalaiset ottaa kuitenkin esimerkkiä siitä, miten ulkomailla sponsorointia rakennetaan. Toisaalta, suurissa kansainvälisissä urheilutapahtumissa, kuten Super Bowlissa, resurssit ovat merkittävästi suuremmat kuin Suomen urheilutapahtumissa. Urheilusponsoroinnissa ja -markkinoinnissa on kuitenkin nähty merkkejä murrosvaiheesta (Saarinen, 2015), joten uusia sponsorointikeinoja tarvitaan.

Saarinen (2015) suosittelee sponsoreita unohtamaan laitamainokset ja keskittymään logomainonnan sijaan yrityksiä aidosti sitouttavaan yhteistyöhön, jossa hyödynnetään monipuolisesti tarinoita, konkreatiaa ja oikeaa kumppanuutta. Kuten Niku (2015) toteaa: ”sponsoroinnin tavoitteena on tukea liiketoimintaa.”

Nykyajan sponsoroinnissa panostetaan myös sponsorin ja sponsoroitavan kohteen osalta brändien yhteyksiin ja yhteisiin arvomaailmoihin. Englanniksi tästä käytetään usein nimitystä ”event-sponsor fit.” Yhtäläisyydet sponsorin ja tapahtuman suhteen vaikuttavat asiakkaiden muodostamiin brändikuviin ja bränditietoisuuteen. Grohs ym. (2012) toteavat, että mitä vahvempi yhtäläisyys sponsoroitavalla kohteella ja sponsorilla on, sitä paremmin yrityskuvat muistuvat yleisön mieleen. Integroidun markkinoinnin ja kohderyhmien tavoittamisen kannalta brändiyhteydet ovat myös olennaisia. (Preston, 98, 2012; Grohs, Wagner & Vsetecka, 2004; McDonnell & Moir, 47,54.)

Nykyään sponsoroinnissa on myös yleistynyt ”Ambush marketing”, suomalaisittain sissimarkkinointi, joka sponsoroinnissa tarkoittaa kohderyhmien mielenkiinnon yhdistämistä yritykseen, joka ei kuitenkaan ole tapahtuman sponsoriyritys. Eli tällä tarkoitetaan virallisten sponsoreiden kilpailijoiden markkinointikeinoja, jotka käyttävät virallisia sponsoreita hyväkseen ja saavat näin näkyvyyttä ja huomiota. Onnistuessaan yrityksiä luullaan jopa tapahtuman virallisiksi sponsoreiksi ja huomio viedään pääsponsoreilta. Keinoja Ambush-markkinoinnin toteuttamiseen on muun muassa häirintä ja huomion herättäminen mainonnan, tv-lähetysten mainosajan ostamisen, urheilijasponsoroinnin sekä kampanjoiden kautta. Sponsorien kilpailijat pyrkivät hyödyntämään suurien tapahtumien ja lajien julkisuutta mahdollisimman lähellä tapahtumaa. Esimerkiksi Mazdan toimesta huippu-urheilijat puettiin eräällä New Yorkin Maratonilla Mazdan paitoihin, jolloin viralliselta sponsorilta Mercedekseltä vietiin huomiota ja näkyvyyttä. (Blakey, 2011, 123-124; Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi Ry, 2015.)

## 4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena kesällä 2015 ja haastattelut tehtiin elokuussa 2015. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin haastatteleamalla neljän eri yleisurheilutapahtuman tapahtumaorganisaation jäsentä. Kyseinen haastattelumenetelmä koettiin parhaimmaksi keinoksi selvittää haastavaa aihetta, koska tällöin haastatteli pystyi tarttumaan yksityiskohtaisiin aiheisiin, joita haastateltavat pitivät mielestään tärkeänä. Näin saatiin myös esille niitä piirteitä, jotka eroavat eri tapahtumien kesken.

Koko opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella miten tehdään kannattava yleisurheilutapahtuma Suomessa. Tavoitetta varten pääkysymys jaettiin kolmeen alakysymykseen:

1. Mitkä asiat ovat oleellisimpia tekijöitä, jotka vaikuttavat yleisurheilutapahtuman onnistumiseen taloudellisesti?
2. Mistä yleisurheilutapahtuman ansaintalogiikka koostuu?
3. Mitkä ovat kannattavuuteen vaikuttavia eroavaisuuksia yleisurheilutapahtumien välillä?

Seuraavaksi tarkastellaan opinnäytetyön toteutusta ja siihen käytettyjä metodeja.

### 4.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu metodina

Puolistrukturoidusta haastattelusta on monia määritelmiä (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, 47). Tämän tutkimuksen tutkimusmetodia kuvaa parhaiten puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastattelurunko (liite 1) pilkottiin teemoihin, mutta siinä oli myös tarkoin määriteltyjä kysymyksiä. Jotkut kysymykset vaihtelivat haastateltavien välillä. Kysymykset olivat lähinnä haastattelijan avuksi, jotta hän pystyy tarkastelemaan tutkimuksen kannalta olennaisia seikkoja. Kysymysmuodot ja niiden järjestykset vaihtelivat hiukan haastateltavien välillä.

Puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu, ovat laadullisen, eli kvalitatiivisen, tutkimuksen menetelmiä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltaisen tiedon hankinta luonnollisissa tilanteissa. Myös uusien, jopa yllättävien seikkojen paljastaminen on olennaista, mikä oli tämän opinnäytetyön kannalta tärkeää. Laadullisen tutkimuksen

lähtökohtana on vähän kartoitetun aiheen yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu, jotka olivat myös tämän tutkimuksen lähtökohtia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161, 164).

Puolistrukturoitu haastattelu mielletään usein lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuodoksi, mikä yhdistetään usein teemahaastatteluksi. Kysymykset voivat olla ennalta määrättyjä, mutta vastaukset eivät ole sidottuja vastausvaihtoehtoihin. Siten haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Puolistrukturoituhaastattelu mahdollistaa myös haastateltavien tulkinnat, painotukset ja asioiden merkitykset. Puolistrukturoidut haastattelut ja teemahaastattelut voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Tässä tutkimuksessa haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska se soveltuu hyvin omien kokemusten tarkastelemiseen. Kyseisen haastattelumenetelmän kannalta haastattelijalta vaaditaan luottamuksellisuutta, puolueettomuutta sekä tehtäväkeskeisyyttä. Etusijalla on tiedonhankinta. (Hirsjärvi & Hurme, 47-48, 2008; Vilka, 2015, 122-123).

## 4.2 Haastattelun toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla paikan päällä neljää eri yleisurheilutapahtuman tapahtumaorganisaation jäsentä, Veera Sahlbergia (Paavo Nurmi Games), Tomi Pyylampea (Joensuun Eliittikisat), Mauri Auvista (Lappeenrannan Tähtikisat) sekä Veini Holopaista (Orimattilan Tähtikisat). Opinnäytetyöohjaajan kanssa koettiin, että neljän erilaisen yleisurheilutapahtuman tarkastelu on opinnäytetyön kannalta riittävää, koska erilaisia yleisurheilutapahtumia on loppujen lopuksi melko vähän Suomessa. Täten lisähaastattelut eivät olisi tuoneet erityisesti uusia näkökulmia ja asioita ilmi. Haastatteluissa olisi ollut kovasti samoja piirteitä sekä toistoa. Myös resurssit olisivat aiheuttaneet haasteita. Kuten Vilka (2015, 150) toteaa: *”laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä, vaan laatu.”* Haastattelurunko mietittiin tarkasti opinnäytetyöohjaajan sekä urheilutapahtumavaikuttaja Pertti Raunion kanssa. Raunio siirtyi juuri eläkkeelle arvostetusta asemasta Helsinki City Runin ja Helsinki City Marathonin kilpailun johtajan paikalta. Hän on myös työskennellyt Suomen Urheiluliitossa ja sitä kautta työskennellyt myös paljon yleisurheilun parissa. Kokeneen Raunion ja opinnäytetyöohjaajan kanssa saatiin varmistettua, että haastattelurunko koostui oikeanlaisista ja opinnäytetyön kannalta merkityksellisistä seikoista.

Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne toteutettiin haastateltavan kotipaikkakunnalla. Haastattelut äänitettiin ja haastattelutilana toimi haastattelusta riippuen toimisto, kahvila

tai haastateltavan koti. Haastattelurunko (Liite 1) oli haastattelijan apuna, mutta yleisurheilutapahtumasta riippuen kysymykset saattoivat olla hiukan erilaisia. Tietenkin myös haastattelutilanteessa syntyi uusia tarkentavia kysymyksiä, jos haastattelijalla halusi tietää enemmän jostakin mainitusta aiheesta. Haastattelu jakautui seitsemään eri teemaan, jotka olivat *tavoitteet, markkinointi, talous ja rahoitus, henkilöstö, urheilijat, yhteistyökumppanit* sekä *yleisö ja viihtyvyys*. Näiden lisäksi lopuksi kysyttiin vielä yleisurheilutapahtuman onnistumiseen liittyviä seikkoja. Haastattelut litteroitiin nauhoitusten avulla.

### 4.3 Tutkimuksen kohteet

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkimus toteutettiin vertailemalla neljää eritasoisista yleisurheilutapahtumaa: Paavo Nurmi Games, Joensuun Eliittikisat, Orimattilan Tähtikisat (Orimattilan 150-vuotisjuhlakilpailut) sekä Lappeenrannan Tähtikisat (Marskin kisat). Nämä neljä Suomen Urheiluliiton alaista yleisurheilutapahtumaa valittiin, koska ne eroavat keskenään muun muassa tunnettuudeltaan, urheilijakattaukseltaan, katsojamääriltään sekä taloudelliselta tilanteeltaan. Tapahtumat eivät myöskään ole yhtä vakiintuneita, kuin esimerkiksi Ruotsi-Ottelu ja Kalevan Kisat. Yhteistäkin kuitenkin on – jokainen näistä tapahtumista haluaa kehittyä, mikä on tärkeä kriteeri kun tutkitaan kannattavuutta ja tapahtumien eroavaisuuksia. On monia yleisurheilutapahtumia, jotka eivät halua kehittyä ja tyytyvät vain järjestämään yleisurheilukilpailut urheilijoita varten. Tällaiset yleisurheilutapahtumat eivät olisi olleet tutkimuksen kannalta olennaisia, koska tapahtuman järjestämiseen ei erityisemmin panosteta.

Paavo Nurmi Games on tällä hetkellä näistä neljästä menestynein, Joensuun Eliittikisat taas tunnettu osakilpailu Eliittikisasarjassa, Orimattilan ja Marskin kisojen ollessa pienempiä kilpailuja Tähtikisasarjassa. Niin kuin moni muukin yleisurheilutapahtuma Suomessa, ovat nämäkin neljä Suomen Urheiluliiton alaisia. Suomen Urheiluliitto auttaa tapahtuman järjestämisessä kilpailusta riippuen. Nämä yleisurheilutapahtumat maksavat myös urheilijoilleen starttirahaa palkintorahojen lisäksi ja tällä tavoin houkuttelevat sekä hyviä urheilijoita kisaamaan että kiinnostunutta yleisöä paikalle. Näin ei ole esimerkiksi Kalevan kisoissa ja Ruotsiottelussa.

Haastateltavina olivat Tomi Pyylampi, Mauri Auvinen, Veera Sahlberg sekä Veini Holopainen, joista kaikki ovat erittäin vahvasti yleisurheilutapahtumiensa järjestämisessä mukana. Pyylampi on Joensuun katajan toiminnanjohtaja sekä Joensuun Eliittikisojen pääsihteeri. Auvinen on Lappeenrannan Urheilu-miesten puheenjohtaja sekä yksi Marskin kisojen järjestäjäorganisaation jäsenistä. Sahlberg on Paavo Nurmi Gamesien

ympärivuotinen markkinointikoordinaattori ja vahvasti mukana tapahtuman järjestämisessä. Sahlberg kävi osan kysymyksistä läpi toimitusjohtaja Jari Salosen kanssa, jotta esimerkiksi rahoitukseen saatiin mahdollisimman tarkkaa ja oikeaa tietoa. Holopainen taas on Orimattilan Jymyn yleisurheilujaoston puheenjohtaja sekä Orimattilan 150-vuotisjuhlakisojen järjestäjä.

**Paavo Nurmi Games (PNG)** on suuri yleisurheilutapahtuma

Turussa, joka saavutti tänä vuonna huiman 11 480 katsojamäärän. Tänä vuonna Paavo Nurmi Gameseissä kilpailtiin torstaina 25. kesäkuuta klo 17-21. Lajeja oli paljon ja niitä tähdittivät Suomen parhaimmisto sekä kansainväliset urheilijat. Moukarinheitossa kilpailivat kansainvälinen kärki, koska se oli osa kansainvälisen yleisurheiluliiton IAAF:n

järjestämää moukarinheittosarjaa, IAAF Hammer Throw Challenge:a. Paavo Nurmi Games on osa Turussa järjestettävää Paavo Nurmi Festivaalia, jonka pääroolissa on nimensä mukaisesti Turun Urheiluliittoa edustanut juoksijalegenda Paavo Nurmi (1897-1973). Paavo Nurmi tapahtumaviikkoon kuuluu myös Paavo Nurmi Marathon, perhepäivä sekä Junior Games. Ensimmäisen kerran Paavo Nurmen yleisurheilukisat järjestettiin kesäkuussa 1957. (Paavo Nurmi Games, 2015a.)



Kuva 1. Paavo Nurmi Games –logo (PNG, 2015)

Paavo Nurmi Games on vuoden 2015 suurin ja kansainvälinen yleisurheilutapahtuma Suomessa, jonka tavoitteet ovat korkealla. PNG on julkisesti ja näkyvästi kertonut, että tavoitteena on pääseminen jopa Timanttiliiga-tasolle asti. Vuonna 2014 PNG saavutti Euroopan ylimmän tason, EA Premium -sarjan. Samaisena vuonna PNG:lle myönnettiin edellä mainittu Hammer Challenge -osakilpailu. Vuonna 2014 PNG oli maailman rankingissa 51. ja vuonna 2015 rankin oli 34. Pää tavoitteen, eli Timanttiliigan, ajankohdaksi on asetettu vuosi 2017, joka on Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuosi sekä Paavo nurmen syntymän 120-vuotispäivä. Tavoitteena on myös Paavo Nurmen kulttuuri- ja urheiluperinnön sekä perinteiden säilyttäminen vuosikymmenien ajaksi, mitä pyritään vaalimaan tapahtumaviikon tapahtumien lisäksi Paavo Nurmi kouluprojektilla, museohankkeella sekä paavonurmi.fi-sivustolla. (Paavo Nurmi Games, 2015a; 2015b, 2015c.)

Paavo Nurmi Gamesin taustalla toimii voittoa tavoittelematon organisaatio PN Turku Oy, jonka perustajajäsenet ovat Suomen Urheiluliitto, Matti Nurmi (Paavon poika) sekä 3 turkulaista urheiluseuraa Turun Urheiluliitto, TuTo sekä Turun Weikot Yleisurheilu. Keskeisenä yhteistyökumppanina toimii Yleisradio (YLE). (Paavo Nurmi Games, 2015c.)

**Joensuun Loiste Eliittikisat** on yksi Eliittikisasarjan menestyneimmistä osakilpailuista. Eliittikisasarja koostuu viidestä yleisurheilukilpailusta eri paikkakunnilla. Urheilijat kilpailevat osakilpailujen voitoista sekä koko Eliittikisa-sarjan voitosta, jonka pääpottina on 10 000 euroa. Eliittikisasarjan pääyhteistyökumppanina on Loiste Energia, josta nimi ”Loiste Eliittikisat” muotoutuu. Loisteen lisäksi Joensuun Eliittikisoilla on monta muuta yhteistyökumppania. Joensuun Eliittikisat ovat Suomen parhaimmistoa urheilutapahtumien osalta. Sitä pidetään parhaana Eliittikisojen osakilpailuna, mutta se ei aivan yllä Paavo Nurmi Gamesien, Kalevan kisojen tai Ruotsi-ottelun tasolle. (Joensuun Eliittikisat, 2015a; 2015b.)



Kuva 2. Eliittikisojen logo (Joensuun Eliittikisat, 2015)

Eliittikisasarjan kolmas osakilpailu, Joensuun Loiste Eliittikisat, järjestettiin kahdeksatta kertaa Joensuun keskustakentällä torstaina 23. heinäkuuta. Urheilijoiden omien ennätyksien rikkomista ja huimien tuloksien tekoa tuli paikan päälle seuraamaan hiukan alle 4000 katsojaa ja television välityksellä kisoja seurasi keskimäärin 528 000 katsojaa, parhaillaan 634 000 (Pyylampi, 2015). Joensuun Eliittikisoista on muodostunut jokavuotinen, odotettu perinne Joensuuhun. Tapahtumaa pyritään kehittämään joka vuosi entistä paremmaksi ja tavoitteena on säilyttää vakaa asema yleisurheilutapahtuman järjestäjäkaupunkina. Joensuu pyrkii päästä isännöimään Kalevan kisoja vuonna 2019 ja onnistuneiden Eliittikisojen järjestäminen antaa hyvää osviittaa mahdollisesta Kalevan kisoista.

Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat, eli Orimattilan Tähtikisat ja Marskin kisat, eli Lappeenrannan Tähtikisat, ovat kaksi erillistä osakilpailua Tähtikisasarjassa. Tähtikisat ovat samankaltainen yleisurheilukilpailusarja kuin Eliittikisat, mutta pienemmässä mittakaavassa. Osakilpailuja on enemmän (kymmenen), mutta kilpailut ovat lähinnä maakuntakilpailuja, joissa katsojamäärät eivät ole niin suuret, palkintorahat ovat pienemmät ja mahdollinen televisiointi sekä tapahtumaohjaus järjestetään itse. Yhteistyökumppaneiden kannalta myös näkyvyys saattaa olla heikompaa. Yleisöä pyritään houkuttelemaan hyvillä urheilijoilla, ja urheilijoita taas hyvillä kisoilla ja starttirahoilla. Osa tähtikisojen osakilpailuista järjestetään oikeastaan vain järjestämisen ilosta, ja kehitystavoitteita ei niinkään ole. Orimattilan ja Lappeenrannan Tähtikisat ovat kuitenkin siitä poikkeus, että panostukset sekä tavoitteet näille kilpailuille ovat suuremmat (Auvinen, 2015; Holopainen, 2015).



### **Marskin Kisat, eli Lappeenrannan Tähtikisat** kilpailtiin 3.

kesäkuuta Lappeenrannassa. Kisat toimivat hyvänä kaudenavauskilpailuna monelle suomalaiselle urheilijalle.

Parhaimmistosta oli mukana muun muassa Antti Ruuskanen, Ari Mannio, Suomen ennätyksen tehnyt Minna Nikkanen, Oskari Möro sekä Camilla Richardsson. Muutama

ulkomaalainen kilpailija oli myös mukana. Lappeenranta on

ollut monena vuonna Eliittikisojen järjestäjänä, mutta vuoden 2012 jälkeen kilpailua ei ole myönnetty Lappeenrannalle. Vaikka itse tapahtumaan panostetaan paljon, on tapahtuman aikainen ajankohta (3.6.) tuonut haasteita arvaamattoman sään takia. Tästä johtuen Marskin kisat ovat joutuneet kamppailemaan yleisömäärien ja urheilijaperumisten kanssa. Tänä vuonna tarkoituksena oli näytön antaminen, joka mahdollistaisi nousemisen takaisin Eliittikisasarjaan. Tästä johtuen tapahtuma järjestettiin hiukan riskillä, ja esimerkiksi lisänäkyvyyttä ja näyttöä pyrittiin saamaan televisioinnin välityksellä, joka maksettiin itse. (Lappeenrannan Urheilu-Miehet ry, 2015; Auvinen, 2015.)



Kuva 3. Marskin Kisojen mainoskuva (Marskin Kisat, 2015)

### **Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat, eli Orimattilan Tähtikisat**

järjestettiin Orimattilan urheilukentällä sunnuntaina 12.

heinäkuuta. Järjestäjäseurana toimi Orimattilan Jymy. Kalevan Kisojen läheisyys ja timanttiliigan tauko näkyivät joidenkin

urheilijoiden poisjääntinä, mutta tähtiurheilijoitakin saatiin

mukaan, kuten Nooralotta Neziri, oman seuran urheilija Kristiina Mäkelä sekä Teemu Wirkkala. Myös ulkomaalaisia

yleisurheilijoita oli tapahtumassa mukana. Vaikka tapahtuma on

melko pieni, tavoitteena on järjestää hyvä yleisurheilutapahtuma niin yleisön kuin urheilijoidenkin kannalta. (Orimattilan Jymy Yleisurheilu, 2015; Holopainen, 2015.)



Kuva 4. Orimattilan 150-vuotisjuhlakisojen mainoskuva (Orimattilan Tähtikisat, 2015)

Vaikka molemmat, Marskin kisat ja Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat, ovat Tähtikisoja, eroja kuitenkin löytyy. Lappeenranta on aikaisemmin ollut Eliittikisasarjassa, mutta ei enää. Lappeenrannassa televisiointi kustannettiin itse. Orimattilan Tähtikisat on melko pieni, mutta hyvä ja onnistunut yleisurheilutapahtuma. Miksi Lappeenranta on tippunut Eliittikisasarjasta, mitä Orimattila tekee hyvin ja miten se saa tarpeeksi rahoitusta? Näihin, ja moneen muuhun kysymykseen saamme vastaukset seuraavaksi.

## 5 Tulokset

Tässä osiossa tulokset käydään läpi haastatteluissa käytyjen teema-alueiden mukaan, jotka olivat *tavoitteet, markkinointi, yhteistyökumppanit ja sponsorit, talous ja rahoitus, urheilijat, henkilöstö* sekä *yleisöviihtyvyys*. Muutamia kysymyksiä oli myös teema-alueiden ulkopuolelta. Näitä tarkastellaan kappaleessa *Muuta huomioitavaa*. Talous ja rahoitus - osiota tarkastellaan viimeisenä, koska siinä tulee ilmi kaikkiin osioihin käytetyt taloudelliset panostukset.

Mikään tapahtumaorganisaatioista ei käyttänyt tapahtumajärjestäjää, vaan järjesti yleisurheilutapahtumansa itse. Järjestämisen taustalla oli toki yleisurheiluseurat, jotka hyötyivät tapahtumista. Joensuussa seura on Joensuun Kataja, Lappeenrannassa Lappeenrannan Urheilu-Miehet ja Orimattilassa Orimattilan Jymy. Turussa taustalla on jopa kolme seuraa: PN Turku Oy:n muodostamana Turun Urheiluliitto, TuTo sekä Turun Weikot Yleisurheilu. Joissakin osa-alueissa tapahtumaorganisaatio joutui ostamaan ulkopuolista apua tai palveluita.

Tuloksien seurantaan helpottamaan on luotu taulukot menoista sekä tuloista (liite 2) sekä suurimmista eroavaisuuksista (liite 3).

### 5.1 Tavoitteet

Aluksi haluttiin selvittää tapahtuman tavoitteita sekä niiden toteutumista. Kaikki haastateltavista pitivät tapahtumaansa onnistuneena, mutta Lappeenrannan Tähtikisoihin olisi kaivattu enemmän yleisöä. Kesällä 2015 säät olivat varsinkin kesä- ja heinäkuussa todella sateiset ja tuuliset, joka vaikutti osaltaan yleisön poissaoloon. Toisaalta, koska huonot säät ja suuri kilpailu muiden tapahtumien kanssa oli tiedossa, oli yleisömäärätavoitteita alennettu. Kuitenkin esimerkiksi Orimattilan Tähtikisoihin ja Joensuun Eliittikisoihin tuli enemmän yleisöä kuin oli arvioitu. Tietenkin myös muita haasteita oli, kuten sponsorimyynnin epäonnistuminen, mutta nämä seikat käydään läpi myöhemmin. Yksi haastateltavista ei kokenut onnistuneensa taloudellisissa tavoitteissaan, koska tapahtuma jäi tappiolle.

Ensimmäinen eroavaisuus tapahtumien välillä ilmeni päätavoitteissa. Jokainen haastateltavista toivoi toki onnistuvansa taloudellisesti, eli kattavansa kulut tuotoilla ja saada tuloksekseen nolla, tai voittoa. Auvinen, **Lappeenrannan Tähtikisojen** järjestäjä, kertoi heidän tavoitteenaan olleen näyttävän kilpailun järjestäminen ja sitä kautta näytön

antaminen, jotta seuraavana vuonna olisi mahdollista päästä takaisin Eliittikisa-sarjaan. Taloudellinen tavoite oli päästä ”omilleen”, eli saada kulut katettua tuloilla. Taloudelliseen tavoitteeseen ei päästy, mutta tapahtumajärjestelyt onnistuivat Auvisen mielestä hyvin. Suomessa säällä on erittäin suuri merkitys. Auvinen kertoi, että sateinen ja tuulinen sää 3. kesäkuuta, ei tuonut tarpeeksi yleisöä paikalle, eikä täten pääsylippuja saatu myytyä tarpeeksi. Järjestelyjen puolesta tapahtuma kuitenkin pääsi tavoitteeseensa; televisio-toteutus ja kilpailun ilme olivat Auvisen mukaan hyviä. **Orimattilan Tähtikisojen** päätavoitteina olivat saada noin [REDACTED] euroa voittoa, järjestää hyvätasoinen kilpailu ja saada yleisöä paikalle. Tavoitteet toteutuivat Holopaisen mukaan melko hyvin, vaikka lähetyslaitteisto ja sähköinen maalikamera eivät toimineet moitteettomasti. Tapahtuman jälkeisinä päivinä vain niiden toimimattomuus sai mediahuomiota. Pyylampi kertoi **Joensuun Eliittikisojen** päätavoitteena olleen varojen kerääminen seuran toimintaan. Olennaista oli myös kilpailun järjestäminen urheilijoita varten. Eliittikisat on myös lähes pakko järjestää, jotta urheilukenttä pidetään kunnossa. Sahlberg kertoi **Paavo Nurmi Gamesien** päätavoitteina olleen muista poiketen urheilutaso, katsomon täyttö sekä julkisuus. Tämä toteutui, koska PNG oli Sahlbergin mukaan esillä julkisuudessa, katsomo täyttyi ja urheilutasokin oli toivottua. Tarkastellessa Paavo Nurmi Gamesejä on huomioitava, että Paavo Nurmi Games panostaa erittäin paljon lyhyen päämäärän tavoitteisiin, jotta suurin tavoite toteutuu ja tapahtuma voi kehittyä.

Tavoitteisiin pyrittäessä kaikki haastateltavat mainitsivat mahdollisina haasteina sään, koska se vaikuttaa paikalla olevaan yleisömäärään. Myös kilpailu muiden tapahtumien kanssa on haaste varsinkin isommissa kaupungeissa, kuten Joensuussa ja Turussa, koska kesällä erilaisia tapahtumia järjestetään näissä kaupungeissa paljon. Lisäksi tänä vuonna rahoituksen ja yhteistyökumppaneiden saaminen toi lisähaasteita.

Lisäksi Auviselta kysyttiin miksi Lappeenranta ei ole enää Eliittikisasarjassa vaan alemmassa Tähtikisasarjassa. Myös eroja näiden välillä tarkasteltiin. Auvisen mukaan Lappeenranta oli todella monena vuonna eliittikisajärjestäjänä, mutta jostakin syystä vuonna 2012 silloiset päättäjät eivät hakeneet eliittikisoja vuodelle 2013. Taloudellisten seikkojen takia eliittikisasarja koostuu vain viidestä eliittikisasta ja siksi Lappeenranta ei ole päässyt sarjaan takaisin. Tämän vuoden Lappeenrannan Tähtikisoilla pyrittiin antamaan näyttöä, jotta päästäisiin takaisin eliittikisasarjaan. Auvisen mukaan tapahtuma oli ”riskiyritys”, koska tapahtuma perustui siihen, että 2000 lippua olisi pitänyt myydä, jotta päästäisiin taloudelliseen tavoitteeseen. Näin ei käynyt. Suurimmaksi eroksi Eliittikisojen ja Tähtikisojen välillä Auvinen kertoo olevan tuotantokustannukset ja mainonta, joita eliittikisajärjestäjän ei tarvitse itse maksaa. Eliittikisoissa Suomen Urheiluliiton ja

Eliittikisojen väliset sopimukset nimittäin rajoittavat mainontaa siten, että ”pääyhteistyökumppanit valloittavat parhaat mainospaikat”, kertoo Auvinen. Tapahtuman mainosmyynti ja yhteistyökumppanuudet ovat siten rajallisia. Tähtikisoissa taas mainostilan myymiselle ei ole rajoitteita.

## 5.2 Markkinointi

Markkinointiosuudessa haastateltavilta kysyttiin markkinoinnin tavoitteita ja niiden toteutumista, markkinoinnin keinoja, kohderyhmiä sekä jälkimarkkinointia. Haastatteluissa kävi ilmi, että markkinointi ja myynti ovat erittäin tärkeitä yleisön paikalle saamisen lisäksi yhteistyökumppaneille. Suurimmat erot markkinoinnissa kohdistuivat taloudellisiin markkinointipanostuksiin (taulukko 4) ja markkinointikeinoihin.

Taulukko 4. Yleisurheilutapahtumien markkinoinnilliset panostukset

	PNG	Joensuun Eliittikisat	Lappeenrannan Tähtikisat	Orimattilan Tähtikisat
Rahamäärä (€)				
Prosenttiosuus kaikista kuluista	25 %	25-30 %	18 %	12 %

**Paavo Nurmi Gamesien (PNG)** markkinointiin panostetaan eniten muihin neljään yleisurheilutapahtumaan verrattuna. Katsomon täyttö ja julkisuus ovat Paavo Nurmi Gamesien tapahtumaorganisaation asettamia markkinoinnillisia tavoitteita, mitkä toteutuivat. Osaltaan siihen vaikuttaa tarkka ja pitkäaikainen suunnittelu ja sen jälkeinen hyvä toteutus. Markkinointipanostukset olivat toiseksi suurin menoerä koko budjetista. Siihen sisältyi markkinointitiedotus, viestintä ja myynti. Markkinointivälineitä on paljon, printtimediaa, tienvarsimainoksia, tv-mainontaa ja sosiaalista mediaa. Yleisölle kohdistettu mainonta on vahvasti printtimediaa, koska Paavo Nurmi Games on vahvasti alueellinen ja yhteistyökumppaneista moni on niin sanottuja perinteisiä tahoja, kuten Turun Sanomat. Sahlberg toteaa, että printtimedia on myös tärkeä väline yleisurheilulajin perinteikkyyden kautta. Printtimedia on koettu hyvin tärkeäksi ja siksi pysytään perinteisen markkinoinnin puolella. Toki koko ajan yritetään panostaa myös sähköiseen markkinointiin ja sosiaaliseen mediaan. Sahlberg jatkaa, että yleisölle suunnatussa markkinoinnissa käytetään paljon hyödyksi ansaittua mediaa. Yrityksille, eli mahdollisille yhteistyökumppaneille, markkinointi on lähinnä myyntipainotteista. Myyntiin panostetaan paljon ja sen taustalla on todella ammattitaitoista väkeä. Yritysmyyntissä on ollut

ympärivuotisten henkilöiden lisäksi myös kaksi osa-aikaista palkallista henkilöä auttamassa. Yrityksille yritetään myydä suoraan ja tarjota erilaisia paketteja. Tästä lisää *yhteistyökumppanit*-osiossa. Markkinointi kohdistuu vahvasti Turun ja Varsinais-Suomen alueelle, mutta koko Suomi on tavoitteena. Tällä hetkellä Paavo Nurmi Gameseissa mennään kuitenkin alueellisuus kärkenä. PNG on Turussa todella vahvasti esillä, Sahlbergin mukaan ehkä enemmän kuin mikään tapahtuma Helsingissä. Jälkimarkkinointi on myös vahvassa asemassa markkinoinnissa. Tapahtuman jälkeen yhteistyökumppaneihin ollaan yhteydessä ja lähetetään uutiskirjeitä sekä tervehdyksiä. Kaikkien suurimpia yhteistyökumppaneita käydään myös tervehtimässä henkilökohtaisesti ja keskustellaan heidän kanssaan. Yhteistyökumppaneille lähetetään kuvia siitä, miten on ollut esillä tapahtumassa. Heille tehdään myös tutkimuksia näkyvyydestä; minkälaista näkyvyyttä heille on pystytty tarjoamaan televisiossa ja muissa medioissa, ja lähetetään tutkimustulokset. Urheilijoille ei ole minkäänlaista jälkimarkkinointia, mutta siinä pitäisikin Sahlbergin mukaan parantaa ehdottomasti. Tärkeä jälkimarkkinointiväline on myös tapahtuman jälkeinen ”julkisuusrumba” ja sosiaalinen media. Brändin rakentamiseen panostetaan ja tämän takia tunnettuus voisi olla vieläkin parempi. Sahlber toteaa, että *”Paavo Nurmi tunnetaan ja Gamesitkin tunnetaan nykyään melko hyvin, mutta sen kaiken pitäisi koskettaa suurempaa ihmisjoukkoa, jotta se olisi oikeasti brändi sitä kautta”*.

Koska PNG on osa Paavo Nurmi Festivaalia ja PN Legacya, jotka edistävät Paavo Nurmen perinnön vaalimista, haastateltavalta kysyttiin vielä näiden merkitystä ja tarkoitusta. Sahlberg kertoi, että festivaali koulukiertueen, Junior Gamesien, Marathonin ja Paavon Sporttipäivän kanssa on suuri kokonaisuus ja julkisuusprosessi, jonka koetaan tukevan PNG:tä erittäin hyvin – *”Koska kaikki pelaavat vahvasti yhteen ja ne tukevat toisiaan, vahvistaa se tarinaa ja tukee brändiä”*. Festivaaliin kuuluvien Paavo Nurmi Junior Gamesin sekä Paavon Sporttipäivän ajatellaan koskettavan yhteisöä syvemmin kuin pelkästään Paavo Nurmi Games. Ensi vuonna Festivaaliin tulee vielä yksi osa lisää – avoin yleisurheilupäivä kaikille, jonka avulla pyritään lisäämään yhteisöllisyyttä.



Kuva 5. Paavo Nurmi Games kiittää kaikkia asianomaisiaan tapahtuman Facebook-sivuilla: *"Thank You. Athletes - Spectators - Volunteers - Town of Turku - Yle - Eurosport - Sponsors - Partners. Together."* (PNG, 2015)

**Joensuun Eliittikisoissa** tämä vuosi oli haasteellinen, koska Joensuussa ja sen lähiseudulla järjestettiin paljon tapahtumia, joten kilpailu oli kova. Tänä vuonna suurin yksittäinen markkinoinnillinen muutos oli edellisenä iltana järjestetty lasten tapahtuma, jossa kävi suomalaisia ja ulkomaalaisia yleisurheilijoita. Myös suoramarkkinointia käytettiin hieman enemmän. Muita markkinointikeinoja olivat muun muassa tienvarsimainokset, sosiaalinen media, televisio, lehdistötilaisuudet, urheilijoiden julkistustilaisuus sekä printtimedia. Pyylampi korosti tienvarsimainoksien hyötyjä, koska vaikka se on suhteellisen edullinen, toistolla saadaan hyvin näkyvyyttä. Pyylampi jatkaa, että sosiaalinen media on koettu tärkeäksi, koska sen avulla tavoittaa paljon ihmisiä, varsinkin nuoria. Lisäksi Karjalainen-sanomalehdeltä saa edullisempaa mainostilaa yhteistyösopimuksen johdosta ja YLE tekee erittäin hyvää mainostyötä. YLE maksaa Suomen Urheiluliitolle televisiokorvauksia ja Suomen Urheiluliitto taas Eliittikisoille.

Markkinointipanostukset ovat noin 10 % kulubudjetista. Taloudellisia markkinointipanostuksia on hankala tarkkaan laskea, koska Suomen Urheiluliitto, joka on Joensuun Eliittikisojen yhteistyökumppani, markkinoi omien kanaviensa kanssa. Eli kaikki markkinointi ei ole Joensuun Eliittikisojen omaa markkinointia. Pyylammen mukaan markkinointia haluttaisiin kehittää, mutta siihen tämän hetkiset resurssit eivät riitä. Pyylampi lisää, että tulevana vuosina voisi kokeilla myös face-to-face markkinointia, sekä esimerkiksi kilpailuja, joissa voisi voittaa lipun eliittikisoihin.

Pyylampi kertoo, että yrityksille ja yhteistyökumppaneille kohdistettu tapahtuman markkinointi ja myynti on suurinta, ja se aloitetaan jo syksyllä. Heille myydään VIP-lippuja, johon kuuluu VIP-ruokailu. Yhteistyökumppaneille tarjotaan myös mainosnäkyvyyttä ja omien asiakkaiden viemistä tapahtumaan. Vaikka lähetys tulee televisiosta, Pyylampi sanoo, että suurin osa yrityksistä ei koe hyötyvänsä televisionäkyvyydestä merkittävästi. Eli tapahtumaorganisaatiossa pyritään syvempiin yhteistyösuhteisiin.

Markkinointi toteutui Pyylammen mukaan hyvin lukuun ottamatta ulkoistettua laitamainostilan myyntiä. Edellisinä vuosina hyväksi koettu markkinoija ei tänä vuonna onnistunut tarpeeksi hyvin. Kuitenkin suuren kilpailun takia koettiin, että markkinoinnissa onnistuttiin paremmin kuin ajateltiin. Pyylampi otti esimerkiksi Joensuussa järjestetyt ampumahiihdon maailmanmestaruuskilpailut. Eliittikisat järjestetään joka vuosi toisin kuin ampumahiihdon maailmanmestaruuskilpailut, joihin yritykset olisivat ehkä mieluummin vieneet asiakkaitaan. Pyylammen mukaan jälkimarkkinointia on, mutta siinä olisi vielä paljon kehittämistä. Yhteistyökumppaneille lähetetään kiitokset sekä kuva tuetun lajin numerolapusta tai varsinainen numerolappu. Toimitsijoille pyritään myös aina järjestämään jotain. Jälkimarkkinointikin jää kuitenkin resurssien takia liian vähäiseksi. Brändiä haluttaisiin rakentaa, mutta se pitäisi tehdä Suomen Urheiluliiton ja eliittikisasarjan kanssa kokonaisuutena. Brändin rakentaminen ei Pyylammen mukaan välttämättä ole mennyt hyvään suuntaan. Brändi on välillä ollut parempi, mutta nyt enemmän hajanainen. Pyylampi korostaa, että onneksi koko sarjalla on kuitenkin yhteinen pääsponsori, Loiste Energia.

**Lappeenrannan Tähtikisojen** markkinointi ei onnistunut odotetusti. Auvinen kertoi syiksi ajan vähyyden sekä resurssien riittämättömyyden. Markkinointikulut olivat noin 10 % kulubudjetista ja se oli lähes kokonaan ulkoistettu Kaakon Viestinnälle, jonka kautta järjestettiin printtimainontaa muun muassa Etelä-Savo -lehteen. Printtimainontaa oli paljon ja toistuvasti lähellä tapahtumaa. Tienvarsimainoksia oli jonkun verran ja mainontaa Etelä-Karjalan radiossa. Vaikka Lappeenrannan Tähtikisat televisioitiin, televisiomainontaa ei kuitenkaan ollut lisäkustannuksien takia. Sen ei myöskään koettu olevan tarpeellinen. Markkinoinnissa käytettiin myös Etelä-Saimaa -lehden lehdistötilaisuuksia, joissa kerrottiin jatkuvasti huhtikuusta asti tapahtumasta urheiluhaastattelujen muodossa. Urheilijahaastatteluissa vieraina olivat muun muassa Antti Ruuskanen sekä Aku Parviainen. Sosiaalista mediaa ei käytetty ollenkaan, mitä pitäisi Auvisen mukaan tehdä tulevaisuudessa. Kohderyhmänä oli maakunta; Lappeenrannasta 100 kilometrin haitarilla olevat kaupungit ja kunnat. Auvinen totesi, että koko Suomea on vaikea saada; *”millä tavalla viesti kantautuisi laajemmalle Suomeen?”* Jälkimarkkinointina oli

yhteistyökumppaneiden kiittäminen. Heille lähetettiin parhaimpien urheilijoiden kuvilla varustettuja kiitosviestejä sekä tietoa heidän seuraavista kilpailuistaan. Yleisölle ei ollut minkäänlaista jälkimarkkinointia. Erityistä brändin rakentamista ei ole, mutta tapahtumaa pyritään liittämään Marsalkka Mannerheimiin, josta tapahtuman nimikin (Marskin Kisat) tulee. Se pyritään myös järjestämään Mannerheimin syntymäpäivän (4.6.) lähellä. Jos Lappeenranta pääsee eliittikisasarjaan, nimen kanssa saattaa tulla hankaluuksia, joten muun muassa sen vuoksi brändin rakentamiseen ei erityisemmin panosteta. Lopuksi Auvinen mietti, miten kannattaisi vastata markkinoinnin digitalisoitumiseen, koska perinteinen laitamainosmyynti on vähenemässä ja jotain uutta täytyisi keksiä.

Koska **Orimattilan Tähtikisat** on hiukan pienempi yleisurheilutapahtuma, markkinointipanostuksetkin ovat pienemmät. Koostaan huolimatta Holopainen koki, että markkinointi ja myynti onnistuivat hyvin. Mainokset olivat hyviä ja näyttäviä, markkinointi sosiaalisessa mediassa oli parempaa kuin edellisinä vuosina ja sponsorimyynti onnistui melko hyvin. Holopainen kertoi, että kotisivujen päivittämisestä ja Facebook-mainonnasta vastasi hyvä, ajan tasalla oleva nuori työntekijä, joka teki työt ilmaiseksi. Turhaa tietoa ei välitetty vaan kaikki oli ajankohtaista ja olennaista. Muita markkinointivälineitä olivat tienvarsimainos, paikallislehdet sekä radiotiedotus/haastattelu. Holopainen kertoi, että paikallislehdet koettiin erittäin tärkeäksi markkinointivälineeksi, koska ne leviävät 20 000 talouteen. Esimerkiksi O'lan Extraa -sanomalehdessä oli näyttävä mainos tapahtumasta. Tosin Holopainen totesi, että lehdessä voisi olla myös keskimäinen arkki kokonaan Orimattilan Tähtikisojen käytössä, jolloin he saisivat mainostilaa myös tapahtuman mainoksille. Tähän ei kuitenkaan ole resursseja riittävästi. Yhteistyösopimusta paikallislehtien kanssa ei ollut, vaan mainostilasta maksettiin itse. Orimattilan kaupunki kuitenkin auttoi mainosten rahoituksessa. Edellisinä vuosina kaupunki on ollut mukana suuremmilla summilla. Kohderyhmänä olivat lähialueen kunnat, lähinnä Päijät-Häme. Jälkimarkkinointia ei erityisemmin ole. Toimittajia pyydetään kirjoittamaan, että tapahtumaorganisaatio on kiitollinen. Myös kisaesitteissä kiitellään. Kauden lopulla on kauden päätöstilaisuus, johon pyydetään seuran jäsenien lisäksi yhteistyökumppaneita, ja siellä palkitaan vuoden yhteistyökumppani. Brändin rakentamiseen ei erityisemmin panosteta.

### 5.3 Yhteistyökumppanit ja sponsorit

Jokaisessa neljän haastateltavan tapahtumaorganisaatiossa panostetaan erittäin paljon yhteistyökumppaneihin, koska ne ovat todella tärkeitä, ellei tärkeimpiä, rahoituksen lähteitä yleisurheilutapahtumien järjestämisessä. Paavo Nurmi Gamesillä on yhteistyökumppaneinaan suuria, tunnettuja yrityksiä, kun taas muilla kolmella



tapahtumaorganisaatiolla on tänä vuonna ollut hankaluuksia yhteistyökumppani-hankinnassa ja yhteistyökumppaneina oli suurien yksittäisten yritysten sijaan enemmän pienempiä yrityksiä.

**Paavo Nurmi Games** on onnistunut saamaan yhteistyökumppaneiksi isoja yrityksiä ja yhteistyökumppanisuhteisiin panostetaan merkittävästi. Yhteistyökumppanit jaetaan neljään eri kategoriaan, viralliseen tasoon, pääsponsoritasoon, perussponsoritasoon sekä tavarantoimittajatasoon. Virallinen taso koostuu Turun kaupungista, Opetus- ja kulttuuriministeriöstä, Yleisradiosta (Yle) sekä Suomen Urheilumuseosta. Pääsponsoreita on 11, muun muassa Veikkaus, Turku Energia, Suomen Moneta sekä Turun Sanomat. Perussponsori- ja tavarantoimittajatasossa on muun muassa Ilta-Sanomat, Ramirent, Ingman, Laakkonen sekä Lippupalvelu. Sahlberg kertoo, että ei olisi järkevää ottaa paljon pieniä yhteistyöyrityksiä, vaan enemmän yrityksiä, joiden rahalliset panostukset ovat suuria. Näin säilyy imagollisuus ja kustannustehokkuus, koska ihmisten työaika on arvokasta. Monen kymmenen pienen yrityksen palveleminen olisi tehottomampaa ja aikaa vievämpää kuin muutamien suurien. Yhteistyökumppaneille tarjotaan eri asioita kumppanuustason ja statuksen mukaan. Esimerkiksi pääsponsorit panostavat taloudellisesti paljon, he ovat mukana kaikessa markkinointiviestinnässä ja ovat automaattisesti mukana myös niin sanotuissa sivutapahtumissa, kuten Paavon Sporttipäivässä. Alempaa kategoriaa ei kontaktoida tällaisiin tapahtumiin. Pääsponsoreille tarjotaan myös jotain erikoisempaa ja henkilökohtaisempaa. Esimerkiksi Turun Sanomat ja Turun Energia saavat erittäin paljon näkyvyyttä ilman minkäänlaista maksua, Suomen Moneta julkaisee Paavo Nurmi -keräilyrahaa ja Viking Line järjesti työpajaristeilyn Paavo Nurmi Gamesille ja sen muille yhteistyökumppaneille. Pääsponsorien kanssa pyritään aidosti molempia osapuolia hyödyttävään liiketoimintaan. Sahlberg korostaa, että ”kaikissa piilee joku tietty juttu, että tarinat menee yhteen.” Yhteistyökumppanuus ei ole vain sitä, että logo on jossain, vaan yhteistyöyritystä pyritään tuomaan osaksi tarinaa. Tulevaisuuden tavoitteena on saada yksi nimisponsori, joka olisi vielä pääsponsoreitakin korkeammalla tasolla. Yhteistyökumppani näkyisi tapahtuman nimessä, esimerkiksi ”Paavo Nurmi Games by xxx”. Yritysten kanssa pyritään siihen, että aina kun tehdään jotain, pyritään tekemään yhteistyösopimus. Toisaalta, kaikkien kanssa se ei ole niin hyödyllistä, vaan on parempi ostaa alihankkijalta. Yhteistyökumppanihakintaa ei rajaa muut kuin toimialarajoitukset, sekä tämän kappaleen alussa perusteltu näkemys, ettei PNG halua montaa pientä yhteistyökumppania, vaan mieluummin suurempia.

Koska PNG on onnistunut todella hyvin saamaan yhteistyökumppaneita, haastattelija halusi tietää enemmän siitä, miten he ovat onnistuneet siinä. Sahlberg kertoi, että

taustalla on todella vahva ja aktiivinen myyntityö; markkinoinnissa ja myyntityössä onnistutaan toimitusjohtajan ja markkinointivastaavan verkostojen, kontaktien ja vahvan myyntityön kautta. Hän mainitsi myös tapahtuman imagon, potentiaalin ja kiinnostavuuden vaikutukset, mutta kaiken taustalla on kuitenkin kova myyntityö.

**Joensuun Eliittikisoissa** painotetaan myös suurempiin ja syvempiin yhteistyökumppanisuhteisiin. Pyylampi kertoo tärkeimpien yhteistyökumppaneiden olevan suuret paikalliset yritykset, koska ne tuovat VIP-vieraita. Suuren yhteistyökumppanin, kuten Motonetin, poissaolo olisi suuri lovi rahoituksessa. Viittä pientä yhteistyökumppania olisi vaikea saada isomman yhteistyökumppanin tilalle. Tänä vuonna saatiin kuitenkin useammalta yhteistyökumppanilta pieniä summia kuin viime vuosina. Edellisen vuoden yhteistyökumppaneista pidetään lujasti kiinni, jotta saataisiin heidät seuraavanakin vuonna mukaan. Pyylampi tekisi mielellään kaksivuotisia yhteistyösopimuksia, mutta muuttuvan Eliittikisakonseptin ja sääntöjen takia sellaisia on hankala toteuttaa. Kesä 2015 oli haastava Joensuun Eliittikisoille, mutta yhteistyökumppaneita saatiin silti paljon, muutamana esimerkkinä Motonet, Karjalainen, Hertz, Megabanner sekä Nordea, ja toki myös Eliittikisasarjan pääyhteistyökumppani energiayhtiö Loiste. Suurin osa yhteistyökumppaneista oli lähialueilta. Rajauksina olivat toimialarajaus sekä Suomen Urheiluliiton ja Eliittikisasarjan sopimukset. Olympialajeissa on myös sääntö, että poliittiset mainokset ovat kiellettyjä. Yhteistyökumppaneille tarjotaan monenlaista näkyvyyttä. Tarjoama riippuu yhteistyökumppanitasoista, kuten Paavo Nurmi Gamesillakin. Pääkumppanit näkyvät tienvarsimainoksissa, laitamainoksissa, numerolapuissa, käsiohjelmassa ja Karjalainen-lehden välissä jaettavassa kisaliitteessä. Heille tarjotaan myös VIP-lippuja, johon kuuluu muun muassa VIP-ruokailu. Yhteistyökumppanihakinta hoidettiin soittelemalla yrityksiin, joita etsittiin jopa puhelinluettelosta. Myös tuttujen ja tuttujen tuttujen yrityksiä pyrittiin saamaan mukaan ja katsottiin lehdistä, jos sieltä löytyisi mahdollisia yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppanihakinta ja myyntityö oli ulkoistettu entiselle toiminnanjohtajalle, ammattilaiselle Tuomo Lehtiselle, joka hoiti lähes kaiken myyntityön provisiopalkalla. Yhteistyökumppaneiden osuus tuloista oli 70-80 %.

**Lappeenrannan Tähtikisojen** yhteistyökumppanihakinta aloitettiin Auvisen mukaan liian myöhään ja siksi se ei onnistunut riittävän hyvin ja tavoitteesta jäätiin paljon. Tavoitteena oli saada yhteistyökumppaneilta [REDACTED] euron tuloksesta todella paljon.

Auvisen mukaan yhteistyökumppanihakinnassa pitäisi olla enemmän ammattilaisia myymässä ja ajan pitäisi olla pidempi. Myös muuttunut yhteistyömyynti aiheutti haasteita:

*”nykyään ei oo helppoa myydä laitamainoksia. Se on ihan muuttunut. Uskomattoman paljon tulee täysin kielteisiä vastauksia, vaikka sanotaan että kaksi tuntia annetaan tv-aikaa tällä ja tällä summa, niin ei kiinnosta valtakunnallinen näkyvyys.”*

Auvinen kertoi, että myös muuttunut päätöksien tekeminen yrityksissä aiheuttaa haasteita. Yritykset eivät voi lähteä yhteistyöhön niin helposti, koska päättävät henkilöt voivat olla esimerkiksi toisessa maassa. Kysyttäessä mitä yhteistyökumppaneita Lappeenrannan tähtikisoilla oli, Auvinen kertoi, että kotisivuilla näkyvistä yrityksistä osa saattaa olla myös Lappeenrannan Urheilumiehet -seuran yhteistyökumppaneita. Televisiossa näkyi kaikki pääyhteistyökumppanit. Hän ei osannut kertoa yhteistyökumppaneiden tarkkaa määrää. Yhteistyöhankinnassa tavoiteltiin isoja pääyhteistyökumppaneita, ja pyrittiin kolmeen eri yhteistyötasoon. Pääyhteistyökumppaneita oli kuitenkin haastavaa saada, joten pienempiä yrityksiä pienemmällä rahalla pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon. Seuran kunniapuheenjohtaja Pentti Viskari vastasi lähes kaikista yhteistyöhankinnoista. Hän teki työn ilmaiseksi. Viskarilla on paljon suhteita ympärillä oleviin yrityksiin ja hän on vastannut yhteistyöhankinnoista jo 40 vuoden ajan, joten Viskari oli Auvisen mielestä hyvä valinta. Myös urheilumarkkinointiin erikoistunut yritys SponsVision otettiin mukaan yhteistyöhankintojen tekemiseen provisiopalkalla. Yhteistyökumppaneiden määrä jäi kuitenkin melko vähäiseksi myöhäisen aloituksen vuoksi. Myynti ja markkinointi yhteistyökumppaneille aloitettiin vasta helmi-maaliskuussa. Rajauksena oli toimialakohtaisuus, mutta muuten kaikki otettiin mitä saatiin. Edellisen vuoden yhteistyökumppaneihin oltiin yhteydessä ja joitakin uusiakin pyrittiin saamaan mukaan. Yhteistyökumppaneille tarjottiin pääasiassa televisionäkyvyyttä. Yhteistyösopimuksiin liittyi usein myös jonkinlainen VIP-paketti.

**Orimattilan Tähtikisojen** pääyhteistyökumppanit ovat Orimattilan kaupunki, Tähtikisat, Sportia, Marte Oy, Karirakenne Oy, Osuuskauppa Hämeenmaa, Myrskylän Säästöpankki sekä Perustava. Nämä kahdeksan pääyhteistyökumppania saivat laitamainostilaa sekä näkyvyyttä muissa markkinointikanavissa, kuten printtimedioissa. Perusidea on, että yhteistyökumppanit saavat näkyvyyttä markkinointikanavissa ja kentällä sekä kuuluvuutta kentällä laji-isäntänä; esimerkiksi kuulutuksin *”laji-isäntänä S-Market Hämeenmaa”*. Pienemmillä panoksilla mukana olleet yhteistyökumppanit saivat näkyvyyttä käsiohjelmassa, jossa mainostettiin 109 eri yritystä. Suurin laitamainostaja oli mukana [REDACTED] eurolla, jolla katettiin urheilijoiden starttirahoja. Orimattilan tähtikisojen järjestäjä, Holopainen, hoitaa itse yhteistyökumppanihankinnan soittelemalla paikallisiin sekä myös valtakunnallisiin yrityksiin. Toki edellisen vuoden yhteistyökumppanit pyritään saamaan taas mukaan, ja niin he usein tulevatkin. Holopainen on myös kolmiloikkaaja Kristiina

Mäkelän manageri, ja siten myös osa Mäkelän sponsoreista oli halutessaan mukana Orimattilan Tähtikisojen tukemisessa.

## 5.4 Urheilijat

Urheilijoihin liittyvä osio sai melko samanlaisia vastauksia kaikilta haastateltavilta. Kaikki pitivät tapahtumiensa urheilijakattausta ihan hyvänä, joskaan se ei haastateltavien mukaan ole tuskin koskaan täysin se mitä toivottiin. Huonon sään vuoksi poisjääneistä kärsittiin, mutta jokaisessa tapahtumassa oli muutama päättähti, jotka pelastivat tilanteen. Kysyttäessä huippu-urheilijoiden ja ulkomaalaisten urheilijoiden merkittävyyttä vastaukset olivat varsin samat; suomalaisia huippuyleisurheilijoita tarvitaan houkuttelemaan yleisöä, mutta ulkomaalaisten urheilijoiden saaminen ei ole välttämätöntä. Se johtuu siitä, että taloudellisesti ei ole järkevää ja mahdollista hankkia tunnettuja, korkeatasoisia kansainvälisiä huippu-urheilijoita, kuten Usain Boltia. Joka tarkoittaa sitä, että suomalaista katsojaa ei välttämättä kiinnosta seurata kilpailua, jossa ulkomaalainen tuntematon urheilija kilpailee, vaikka hän olisikin kansainvälisen tason urheilija. Sahlbergin sanoin: *”pitäisi olla vähän yleisurheilufriikki, että tuntee korkeatasoisia ulkomaalaisia yleisurheilijoita.”* Yleisöä kiinnostaa enemmän kovatasoisten suomalaisten kilpailu. Kaikki haastateltavista totesivat, että on tärkeää saada suomalaiset huippuyleisurheilijat kilpailemaan, kuten keihäänheittäjät Tero Pitkämäki ja Antti Ruuskanen tai Nooralotta Neziri. Myös noin kymmenpäinen Suomen kärkijoukko suomalaisten huippuyleisurheilijoiden takana on erittäin tärkeä.

Koska **Paavo Nurmi Games** pyrkii Timanttiliigaan, on hyvä urheilijataso tärkeää. Siihen panostettiin paljon. Se oli suurin kuluerä, noin 25 % kaikista kuluista. Kansainvälisen urheiluliiton ranking perustuu siihen, kuinka kovatasoisia urheilijoita Paavo Nurmi Gameseissä kilpailee, ja kuinka kovia tuloksia tehdään. Täten PNG:n on nostettava statustaan koko ajan. Kovia lajeja halutaan myös, koska PNG on vielä kasvava ja nouseva tapahtuma. Vaikka aitajuoksija Nooralotta Neziri jäi tänä vuonna pois, niin se ei vaikuttanut ainakaan katsomon täyttämiseen, koska yleisöä tuli erittäin hyvin paikalle. Sahlberg pitää suomalaisten huippu-urheilijoiden ja ”korkeaprofiloituneimpien” urheilijoiden osallistumista erittäin tärkeänä, varsinkin keihäänheittäjämiesten Antti Ruuskasen ja Tero Pitkämäen. Toisen poisjäänti saattaa jo näkyä. Koska Paavo Nurmi Games tavoittelee pääsyä Timanttiliigaan, täytyy urheilijakattauksen olla kovatasoinen, jotta urheilijoista kertyvät pisteet olisivat mahdollisimman suuret. Sahlbergin mukaan *”Meille ei riitä, että lajissa on yksi kova, vaan se pitää olla niin, että koko laji on kova.”* Tänä vuonna PNG:n tapahtumaorganisaatio näki jo hiukan ongelmallisena, miten

suomalaisia urheilijoita ujutetaan joihinkin lajeihin kansainvälisten, kovatasoisempien urheilijoiden sekaan. Se tulee olemaan ensi vuonna vieläkin vaikeampaa. Yllättävää on, että urheilun tasoa pitää siis nostaa, vaikka se ei välttämättä olisi niin merkittävä seikka yleisölle.

PNG on osa kansainvälisen yleisurheiluliiton alaista moukarinheittosarja (IAAF hammer throw challenge) ja haastateltavalta kysyttiin lisää tästä, koska haluttiin tietää sen taloudellisia vaikutuksia. Sahlberg kertoi, ettei osakilpailu erityisemmin vaikuttanut taloudellisesti. Kustannustasolla vaikutukset olivat palkintokustannuksissa, koska sarjalla on kiinteät palkintokustannukset, jotka pitää maksaa. Moukarinheitto on kuitenkin Sahlbergin mukaan *”kustannustehokas laji saada maailman huiput paikalle, koska moukarinheittäjille ei tarvitse maksaa niin paljon kuin esimerkiksi satasen juoksijoille.”*

**Joensuun Eliittikisojen** urheilijoihin kohdistuneet kulut (palkinto- ja starttirahat, majoitus, kuljetukset) olivat 35-40 %. Pyylampi piti urheilijakattausta loppujen lopuksi onnistuneena, vaikka oman seuran (Joensuun Katajan) kärkiurheilijat puuttuivat, kuten keihäänheittäjä Lassi Etelätalo. Pyylampi arvelee, että urheilijakattauksen pelasti tšekkiläinen huippukeihäänheittäjä Vítězslav Veselý. Iso konseptin miettimisaihe olisi miten saadaan heti Suomen kärjen takana olevat suomalaiset urheilijat paikalle. Pyylampi hieman yllättäen kertoi, että ulkomaalaisten yleisurheilijoiden saaminen kisaan on itse asiassa helpompaa kuin suomalaisten. Pyylampi pitää huippu-urheilijoiden merkitystä tärkeänä, mutta jotta tapahtuma kattaisi koko kolme tuntia, pitää siellä olla muitakin suomalaisia urheilijoita. Taloudellisia edellytyksiä ei ole siihen, että monissa lajeissa olisi maailman huippu. Yleisön kannalta Pyylampi pitää tärkeänä hyvää kilpailua, jossa taistellaan voitosta. On parempi, että suomalainen voittaa vaikka huonommalla ajalla, kuin että kovatasoinen ulkomaalainen juoksija juoksee kierroksen edellä muita. Urheilijahankinnat teki provisiopalkalla Tuomo Lehtinen, joka on Pyylammen mukaan parhaimpia urheilijahankinnoista vastaavia henkilöitä Suomessa, joten ammattitaitoa ja kokemusta löytyi.

**Lappeenrannan Tähtikisojen** järjestäjä Auvinen totesi, että urheilijakattaus oli lähes sellainen, mitä toivottiin. Kylmän sään vuoksi moni urheilija perui osallistumisensa kilpailupäivänä, mutta onneksi Antti Ruuskanen oli paikalla ja Minna Nikkanen teki uuden Suomen ennätyksen. Täten yleisöä ei pettynyt. Urheilijoihin kohdistuneet kulut olivat noin 30 % menobudjetista.

**Orimattilan Tähtikisojen** urheilijahankinnan Holopainen aloitti jo edellisen vuoden syksynä. Hän on lähtenyt siitä, että pitää olla 1-3 kovatasoista kiinnostavaa urheilijaa, jotka houkuttelevat yleisöä. Usein he ovat keihäänheittäjämiehet. Tänä vuonna tapahtuman ajankohta oli hiukan haastava urheilijoiden suhteen, koska Timanttiliigan kilpailuilla oli taukoa ja urheilijat halusivat pitää harjoittelutaukoa ennen Kalevan Kisoja. Tästä johtuen esimerkiksi Ruuskanen ja Pitkämäki jättäytyivät pois. Orimattilan Tähtikisojen suurimmat kulut ovat ehdottomasti urheilijoihin kohdistuneet kulut sen ollessa jopa noin 80 %.

## 5.5 Henkilöstö ja organisointi

Tuloksien perusteella yleisurheilutapahtumien tapahtumaorganisaatiot eivät ole suuria, mutta sitäkin kokeneempia. Onnistunut tapahtuma järjestetään ammattitaidolla ja hyvällä kokoonpanolla. Taulukko 5 kuvastaa kyseisten yleisurheilutapahtumien henkilöstö- ja yleisömääriä.

Taulukko 5. Henkilöstö- ja yleisömäärät

	Vakituiset (kokoaikaiset) työntekijät	Talkoolaiset	Katsojat
Paavo Nurmi Games	3+	250-300	11 480
Joensuun Eliittikisat	4	200	4000
Lappeenrannan Tähtikisat/Marskin kisat	5	100	600
Orimattilan Tähtikisat/Orimattilan 150- vuotis juhlakisa	5	50	600

Sahlberg kertoi, että **Paavo Nurmi Gamesien** taustalla on vahva ja hyvä organisaatio. Kehittämistä olisi kuitenkin joissakin sektoreissa, koska vastuut saattavat kasaantua kohtuuttomasti joillekin henkilöille. Tasapainoilua on paljon palkatun henkilökunnan ja talkoolaisten välillä – ”mistä hommista pitää maksaa ja mistä ei?” Palkattua henkilökuntaa on vakituisesti ympäri vuoden 3 henkilöä, mutta määrä kasvaa osa-aikaisilla työntekijöillä tapahtumapäivää kohden (siitä johtuen taulukon '3+'). Tarkkaa henkilöstömäärää on vaikea tietää, koska monet saavat työkorvauksia, jolloin heillä ei ole suoraa työsopimusta. Talkoolaisia PNG:ssä oli Sahlbergin mukaan riittävästi, laskentatavasta riippuen 250-300. Lopulta ongelmana oli, että mihin työtehtäviin kaikki talkoolaiset sijoitetaan. Heidät olisi

voitu sijoittaa järkevämminkin. Sahlbergin mukaan talkoolaisten tehtäväkohtainen perehdyttäminen on haastavaa, koska siihen ei ole riittävää valmista systeemiä. Varsinkin talkoolaisten, jotka tulevat yleisurheilun ulkopuolelta, on yllättävän vaikeaa osallistua, koska heitä pitää perehdyttää enemmän. Sitä pitäisikin kehittää, koska uusia talkoolaisia tarvitaan tulevaisuudessa. Talkoolaiset tulivat urheiluseuroista sekä Turun Sanomien ilmoituksien välityksellä. Talkoolaiset saivat kiitokseksi Karhun toimitsijapaidan ja heille tarjottiin Karhun toimitsijakenkiä 30 eurolla. Kilpailuviikon jälkeen pidettiin kiitostilaisuus, jossa oli ruokatarjoilu. Joulun lähellä on Paavo Nurmi Games joulupuuro, johon talkoolaiset saavat tulla, ja huhtikuussa on koulutus ja tunnelman luomispäivä, jossa kerrotaan vapaaehtoistyöstä.

**Joensuun Eliittikisojen** pääsihteeri Pyylampi oli tyytyväinen tapahtumaorganisaatioon ja toimitsijoihin. Palkattua henkilökuntaa on Pyylammen lisäksi urheiluseura Joensuun Katajan valmennuspäällikkö sekä nuorisopäällikkö. Urheilijahankinnoista vastaava Lehtinen teki töitä provisiopalkalla ja hänen lisäkseen muutama palkallinen työntekijä tapahtumapäivän aikana. Seuran nuorisopäällikkö hoiti toimitsijajoukon, joka koostui edellisinä vuosinakin mukana olleista talkoolaisista. Tänä vuonna toimitsijoita oli riittävästi, noin 200. Pyylammen mukaan talkoolaisia saatiin yllättävän paljon, vaikka Joensuussa järjestettiin monia muitakin tapahtumia, joissa talkoolaiset ovat samoja henkilöitä. Talkoolaiset saavat toimitsijapaidan sekä ruuan. Heille järjestetään myös toimitsijatilaisuus tapahtuman jälkeen. Pitkäaikaisimmille ja aktiivisimmille talkoolaisille tarjotaan myös mahdollisuus osallistua esimerkiksi risteilylle.

**Lappeenrannan Tähtikisojen** tapahtumaorganisaatio koostui viidestä henkilöstä, minkä Auvinen koki olevan liian pieni. Talkoolaisia oli noin sata, mikä oli juuri ja juuri riittävästi. Auvisen sanoin: *”Kilpailuissa on aina hiomista ja korjattavaa seuraavaan vuoteen, mutta pääsääntöisesti kokeneet talkoolaiset hoitivat hommansa hyvin.”* Eli henkilöstötavoitteet onnistuivat. Koska suurimmalla osalla oli jo kokemusta, ei erityistä kouluttamista nähty tarpeelliseksi. Toki asioita käytiin läpi kisaa edeltävällä viikolla. Talkoolaiset saivat kiitokseksi ruokatarjoilun ja toimitsijapaidat. Syksyisin järjestetään myös Lappeenrannan Urheilumiehet -seuran urheilugaala, jonne talkoolaiset saavat tulla.

Myös **Orimattilan Tähtikisojen** järjestämisestä vastasi pääasiassa viisi henkilöä. Talkoolaisia oli noin 50 ja he toimivat kenttämiehinä sekä kuuluttajina. Organisaatio toimi Holopaisen mielestä hyvin, koska kokemusta yleisurheilukilpailujen järjestämisestä on paljon. Orimattilan yleisurheilutapahtumien järjestäjät ovat saaneet usein positiivista palautetta muun muassa Suomen Urheiluliitolta. Orimattilassa järjestettiin vuonna 2013

nuorten SM-kilpailut, jotka olivat Holopaisen mukaan palautteiden perusteella parhaiten järjestetyt SM-kilpailut. Organisaatio Orimattilan SM-kilpailujen ja Tähtikisojen taustalla ei ole muuttunut lähes ollenkaan, joten hyvää palautetta saadaan edelleen. Tapahtuma, vastuut ja työnjako suunnitellaan hyvin ja toimintakäsikirjan mukaan toimitaan.

Talkoolaiset ovat erittäin tärkeä voimavara Orimattilan Tähtikisojen järjestämisessä, koska tapahtuma pyörii talkoolaisten voimin. Kenttämiehet (toimitsijat) ja kuuluttajat ovat kaikki talkoolaisia, joille ei makseta palkkaa. Talkoolaisille järjestetään toimitsijakoulutuksia eli yleisurheilun tuomarikoulutuksia, joita päivitetään jotta pysytään kehityksen mukana. Päivitystä ei kuitenkaan tarvita joka vuosi, koska talkoolaiset ovat aina lähes samaa porukkaa kuin edellisinkin vuosina. Talkooaktiiveja pyritään palkitsemaan kauden päätöstilaisuudessa, mutta erityisiä juhlallisuuksia tai ruokailuja ei ole, koska rahaa laitetaan mieluummin seuran nuoriin. Orimattilan Tähtikisojen organisaatio toimii siis lähes kokonaan palkattomalla työvoimalla. Tapahtumajohtaja Holopainenkaan ei saa muita korvauksia kuin työmatka- tai puhelinkorvauksia.

## 5.6 Yleisö ja viihtyvyys

**Paavo Nurmi Gameseissa** yleisömäärätavoitteet onnistuivat; paikan päällä katsojia oli jopa 11 480 ja television välityksellä tapahtumaa seurasi parhaimmillaan jopa yli 600 000 katsojaa. Sahlberg kertoi, että pääsylippujen hinnoittelu onnistui, vaikka osan lippukategorian hintoja nostettiin melko paljonkin. Halvinkaan lippu ei enää ollut varsinkaan portilta ostettuna halpa (taulukko 6, s.53). Lippujen hinnoittelussa onnistuttiin kuitenkin ilmeisen hyvin, koska areenalle ei olisi enää enempää mahtunutkaan. Paavo Nurmi Gameseissä yleisön viihdyttämiseen ja tapahtumaohjaukseen on panostettu paljon muihin kisoihin nähden. Hyvän tapahtumaohjauksen kautta pyritään siihen, että tapahtumassa viihdytään, sitä on helppo seurata ja siellä on muutamia epätavallisia elementtejä, kuten ”someseinä” sosiaalisen median linkittämiseen sekä Turun nopein -juoksukilpailu. Yleisön viihdyttäminen ei kuitenkaan voi olla suuri kuluerä tai prioriteetti ja siihen panostetaan resurssien puitteissa: *”Niin paljon voisi järjestää kaikkea kivaa, mutta pitää muistaa mitkä ovat prioriteetit.”* Yleisön tyytyväisyyttä selvitetään asiakastyytyväisyyskyselyillä, joihin tänä vuonna panostettiin entistä enemmän. Kyselyistä selvisi, että tapahtuma oli onnistunut odotetunlaisesti; tunnelmaa kiitettiin ja tapahtumassa viihdyttiin.

Myyntipalveluissa ja vessojen järjestämisessä ei kuitenkaan vieläkään suoriuduta riittävän hyvin. Myös urheilupuisto paikkana aiheuttaa haasteita, koska esimerkiksi paikoitusmahdollisuuksia ei ole lähes ollenkaan keskeisen sijainnin vuoksi. Sahlberg totesi, että siihen pitäisikin panostaa enemmän. Tulevaisuudessa autolla saapuvat voisivat esimerkiksi jättää autonsa kauempana oleville kentille ja sieltä tulisi bussikuljetus



urheilukentälle. Marginaalisia paikoitusmahdollisuuksia lukuun ottamatta kulkuyhteydet ovat hyvät keskeisen sijainnin vuoksi. Tekninen toteutus, musiikki, selostus, ajanotto ja tulospalvelu onnistuivat Sahlbergin mukaan hyvin. Niistä vastasi ulkoistettu tapahtumaohjaus. Tapahtuma-ohjauksesta vastasivat hyvät alihankkijat, joita on käytetty jo vuosia. Tekniikkaa pyritään testaamaan ennen tapahtumapäivää kaksi kertaa samalla henkilökunnalla, Tilastocupeissa 2 viikkoa ennen ja Junior Gameseissa päivää ennen. Kalliimpaa tekniikkaa ei tietenkään voi testata, mutta pohjimmiltaan testattava tekniikka on samaa kuin tapahtumapäivänä. Ruoka- ja virvoitusjuomapalvelut, lisä vessat, kalusteet ynnä muut tapahtumapäivänä tarvittavat asiat tulivat lähes kaikki yhteistyökumppaneilta. Siinä oli siis montakin toteuttajaa. Koska Paavo Nurmi Games on järjestetty aina arki-iltana, keskiviikkona tai torstaina, Sahlbergilta kysyttiin onko viikonpäivällä taloudellista merkitystä, ja olisiko kannattavampaa järjestää tapahtuma viikonloppuna. Sahlberg kertoi, että kesäviikonloppuisin muitakin tapahtumia on niin paljon, että silloin joutuisi kilpailemaan liian monesta asiasta. Tapahtumaorganisaatiossa päätetään joku päivä ja suunnitellaan kaikki sen mukaan, ja se huomioidaan kaikessa.

Taulukko 6. Pääsylippujen hinnat

	Lippujen hinnat	Katsomokategoriat
Paavo Nurmi Games	53€/38€/25 € (+5 € portilta ostettuna)	A/B/C +VIP
Joensuun Eliittikisat	Normaalilippu 25 €, alle 12- ja yli 70-vuotiaat 0 € Normaalilippu 15 €, alle 12- ja yli 70-vuotiaat 10 €	Katettu katsomo (A) Kaikki muut alueet (B)
Lappeenrannan Tähtikisat/ Marskin kisat	Normaalilippu 15 € Alle 12-vuotiaat 0 €	Pääsy kaikkialle
Orimattilan Tähtikisat/ Orimattilan 150-vuotisjuhlakisa	Normaalilippu 10 € Koululaiset, opiskelijat eläkeläiset 5 € Alle 7-vuotiaat 0 €	Pääsy kaikkialle

**Joensuun Eliittikisoissa** yleisömäärä toteutui myös. Yleisöä paikan päälle tuli noin 4000, joka oli tuhat enemmän kuin odotettiin. Tapahtumaorganisaatiossa epäiltiin jopa vain 2500 yleisömäärää, jos on huono keli. Pelko siitä, että yleisöä ei tulisi paikan päälle, perustui myös siihen, ettei Joensuun Katajan omia yleisurheilijoita ollut paljon paikalla. Yleisöä

tulikin kuitenkin Pyylammen mukaan yllättävän paljon. Pääsylippujen hinnoittelun koettiin onnistuneen. Alasuositus määräytyy eliittikisojen kautta, mutta hinnat saadaan itse päättää (taulukko 6, s. 53). Yleisön viihdyttämiseen yritetään kiinnittää huomiota, mutta aikataulun tiukkuuden takia yllätyksellisyyttä esimerkiksi lisäohjelmanumeroiden avulla on haastavaa toteuttaa. Kuitenkin tapahtuman jälkeen huomataan, että yllätyksellisyydelle olisikin jäänyt tilaa. Sitä on kuitenkin vaikeaa suunnitella etukäteen. Kuuluttajiin ja musiikkiin Joensuun Eliittikisojen tapahtumaorganisaatio panostaa paljon ja Pyylammen mielestä heillä on Suomen parhaat kuuluttajat. Kuuluttaja luo paljon tunnelmaa, joten sen täytyy olla viihdyttävää. Myös äänimaailma täytyy olla selkeää ja hyvää. Niiden avulla pystytään ohjaamaan yleisöä. Asiakastyytyväisyyttä selvitetään asiakastyytyväisyyskyselyillä, koska sitä halutaan kehittää. Suomen Urheiluliitto toteutti kyselyn Joensuun Eliittikisojen urheilijoille ja yleisölle. Tapahtumaorganisaatio taas kysyi yhteistyökumppaneilta ja toimitsijoilta palautetta. Joensuun keskuskentällä on kohtuulliset paikoitusmahdollisuudet ja toimitsijat pyrkivät tulemaan paikalle pyörällä tai kävellen. Tarjoilun Pyylampi koki olevan hyvää ja riittävää: *”se on aika kertariippuvaista – välillä esimerkiksi makkaraa ei mene ollenkaan, mutta tänä vuonna makkaraa jonotettiin vielä tapahtuman jälkeenkin”*.

Joensuun Eliittikisoja on myös järjestetty monina eri viikonpäivinä, mutta lähivuosina se on järjestetty torstaisin. Tähän vaikuttaa se, että Lapinlahden Eliittikisat oli sunnuntaina ja koska Joensuu tekee yhteistyötä Lapinlahden kanssa, on Joensuussa järkevää pitää tapahtuma mahdollisimman nopeasti Lapinlahden Eliittikisojen jälkeen. Lapinlahdessa on melko vähän asukkaita, joten viikonlopputapahtuma on siellä kannattavampi. Lapinlahden jälkeen urheilijat ja yleisö voivat seuraavaksi tulla Joensuuhun. Pyylampi sanoo, että parhaimmat päivät kannattavuuden suhteen voisivat olla torstai tai lauantai, mutta tärkeämpää on, missä kohtaa kesää tapahtuma järjestetään. Tänä vuonna lauantaitapahtuma olisi voinut olla haastava, koska muita tapahtumia oli niin paljon viikonloppuisin.

**Lappeenrannan Tähtikisoissa** lippuja myytiin noin 600 kappaletta, joka jäi paljon 2000 myydyin pääsylipun tavoitteesta. Yleisössä oli joitakin yritysasiakkaita, jotka laskettiin yhteistyökumppanosuuteen. Auvinen uskoo, että huono sää vaikutti erittäin paljon yleisön vähyyteen. Hän kuvaili asian osuvasti: *”Suomalainen yleisö menee kattomaan jalkapalloa vaikka karvalakit päässä, mutta yleisurheilua ei.”* Yleisökato vaikutti taloudellisesti erittäin paljon pääsylipputuloista ravintolamyyntiin. Vaikka yleisöä ei ollut paljon, Auvisen mukaan pääsylippujen hinnoittelu kuitenkin onnistui (taulukko 6, s. 53); *”15 euroa oli kohtuullinen ja riittävä hinta. Ei liian kallis, eikä liian halpa.”* Yleisön viihdyttämiseen pyritään, mutta

esimerkiksi oheisohjelmaa on vaikeaa saada tiukan aikataulun vuoksi. Puitteet olivat Auvisen mukaan kunnossa, vaikka yleisöä ei ollut; musiikki hankittu, muutama erittäin hyvä ja ammattitaitoinen kuuluttaja ja hyvä aikataulu. Paikotusmahdollisuudet eivät ehkä olleet mitä parhaimmat, mutta katu oli suljettu ja liikennejärjestelyt ennakkoon suunniteltu, jotta liikennesumpuilta välttyttiin. Asiakastyytyväisyyskyselyä ei ollut ja Auvinen epäili kuinka paljon asiakastyytyväisyyskyselyä käytetään. Suomen Urheiluliitto ei ollut yhteistyökumppani tekniikan tai tapahtuman järjestämisen suhteen, eikä tapahtumaohjausta ollut. Kaupunki oli mukana tapahtumapäivän järjestelyissä.

**Orimattilan Tähtikisoissa** pääsylipun ostaneita oli vähän yli 600. Yleisömäärätavoitteet onnistuivat, vaikka haaveena oli isompikin määrä, mutta Holopainen ajatteli kuitenkin varovasti ja ajatteli, että kyllä se 400 riittää myös. Olisi yleisöä voinut tietenkin enemmänkin olla, mutta huonohko sää (pilvinen ja vesikuurot) karsi varmasti hiukan yleisömäärää. Pääsylippujen hinnoittelu (taulukko 6, s. 53) onnistui mitä luultavimmin. Holopainen ei usko että katsojat maksaisivat enempää. Kiinnostunein yleisöryhmä oli eläkeläiset, joita oli peräti 300. Yleisön viihdyttämiseen ja tyytyväisyyteen kiinnitetään aika paljon huomiota. Asiakaspalvelun pitää olla hyvää ja jokaisella työntekijällä niin lipunmyynnissä, kioskilla kuin portilla pitää olla positiivinen asenne: *”Hyvää meininkiä ja ystävällisyyttä korostetaan.”* Jos joku katsojista tulee valittamaan, heti pahoitellaan vaikka vika ei olisikaan ollut järjestäjien. Orimattilan yleisurheilutapahtumissa on aina erittäin toimiva ja hyvä kiosk, josta saadaan hyvää palautetta. Paikotusmahdollisuudet ovat hyvät ja liikenteenohjaus on järjestetty tapahtuman ajaksi. Koska tapahtuma ei ole kovin suuri, lisävessoja ei tarvittu, vaan urheilukentän omilla vessoilla pärjättiin hyvin. Tänä vuonna tekniikassa oli ongelmia. Äänentoisto (kuulutukset, musiikki) ei onnistunut samoin kuin ennen, vaikka sen hoiti sama henkilö kuin edellisinä vuosina. Laitteet eivät toimineet enää yhtä hyvin. Myös sähköisessä ajanotossa oli ongelmia, joka sai valitettavasti mediahuomiota seuraavina päivinä, vaikka tapahtuma oli muuten onnistunut. Asiakastyytyväisyyskyselyä ei ollut, koska tähtikisasarjassa sellaista ei muutenkaan ole. Suomen Urheiluliitto ei ole yhteistyökumppani tekniikan ja/tai tapahtuman järjestämisen suhteen.

## 5.7 Talous ja rahoitus

Taloudessa ja rahoituksessa oli suuria eroja, johon vaikuttaa suuresti tapahtuman resurssit, mutta myös esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin onnistuminen, budjetointi sekä talkoolaisten hyödyntäminen. Tulo- ja menotaulukossa (liite 2) summat eritellään tarkemmin.

**Paavo Nurmi Gameseillä** on selvästi suurimmat rahalliset panokset verrattuna kolmeen muuhun yleisurheilutapahtumaan. Koska Paavo Nurmi Gamesin taustalla on voittoa tavoittelematon organisaatio, pyrkimyksenä ei kuitenkaan ole tuottaa voittoa, vaan tapahtuma budjetoidaan nolnaan. Budjettiin sisällytetään myös se, mitä hallitus budjetoits seuraavalle vuodelle käytettäväksi. Jos voittoa kuitenkin tulee, niin se maksetaan seuroille talkookorvauksena tehdystä työstä. PNG:n rahoitus on kolmijalkainen: 1. yksityinen raha (yritykset ja yhteistyösopimukset), 2. julkinen raha (Turun kaupunki, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Yleisradio ja Suomen Urheiluliitto) ja 3. katsojat ja pääsylipputulot. Tärkein tulon lähde oli yksityinen raha ja suurin kulu urheilijakulut, eli starttirahat, palkintorahat, majoitus ja kuljetukset. Tarkat rahasummat on esitetty liitteessä 1. Sahlbergin mukaan rahoitus oli riittävää tänä vuonna. Hän kertoo, että kaikki kulut sopeutetaan aina käytettävän rahan määrään. Tekniseen toteutukseen ja urheilijoihin voisi panostaa rahallisesti kuinka paljon tahansa, mutta saatu rahoitus antaa raamit. Sahlberg kertoi, että rahoitusta on varmasti mahdollista saada lisää tulevina vuosina, koska yhteistyökumppaneina on joitakin todella isoja yrityksiä (muun muassa YLE, Karhu, Veikkaus, Viking Line, Terveystalo). Tapahtumaorganisaatio toivoisi lisää isoja kansainvälisiä yrityksiä, ja siihen tapahtuman kansainvälinen status auttaa. Rahoituksen saamisen Sahlberg ei kokenut erityisen vaikeaksi (2-3 asteikolla 1-5, 5 ollessa vaikein). Sahlbergin mukaan se on kuitenkin aina tapauskohtaista, mutta enää ei ole vaikeuksia ainakaan julkisen rahoituksen suuntaan. Toisaalta, Sahlberg totesi, että *”joidenkin yritysten kanssa on väännetty vuosia, että he lähtevät mukaan”*. Yrity maailma on kuitenkin sellainen mitä ajan henki on ja siihen ei voida vaikuttaa. Tapahtuma pitää myydä vahvasti erikseen jokaiselle mahdolliselle yhteistyökumppanille. Taloudellista puskuria tai turvausta, jos tapahtuma jää miinukselle, ei ole, koska sellaista tilannetta ei käytännössä pysty edes syntymään. Yrityksen pääoma [REDACTED] € ei ole kovin paljon, mutta tapahtuman budjetointi suunnitellaan niin, ettei tappiolle jouduta. Sahlberg painotti katsojatulojen lisääntyvää merkitystä. Katsojaluvut ja niistä syntyvät tulot lasketaan budjettiin, mutta hyvin varovaisesti. Katsojatuloja syntyy kuitenkin aina jonkin verran, eli niitä ei tarvitse laskea nolnaan.

Turun kaupunki on vahvasti mukana taloudellisesti sen ollessa ylivoimaisesti suurin osuus julkisesta rahoituksesta. Opetus- ja kulttuuriministeriön osuutta pyritään kasvattamaan hiukan koulukiertueen varjolla. Kaupunki tukee Paavo Nurmi Gamesien järjestämistä monella tapaa. Se vastaa stadionin ylläpidosta ja mahdollisista korjauksista, antoi ilmaista mainostilaa, auttoi markkinointiviestinnässä ja mahdollisti ideoiden toteuttamisen. On joitakin kustannuksia, mitä kaupunki ottaa suoraan kustannettavaksi, koska se näkee

asian kaupunkia hyödyttävänä. Kaupunki mahdollistaa myös katukuvassa näkymisen ja PNG olikin esillä katukuvassa erittäin paljon. Suhteet kaupunkiin ovat erittäin hyvät, mikä mahdollistaa ideoiden ja erilaisten yhteisten kampanjoiden toteuttamisen. Suomen Urheiluliitto ei auta taloudellisesti, mutta koska se on yksi omistajista, on hallituksessa Suomen Urheiluliiton edustaja. Eli Suomen Urheiluliitto on mukana, mutta siltä ei saa taloudellisia avustuksia.

Koska Yleisradio (Yle) on tapahtuman yksi isoista virallisista yhteistyökumppaneista, on Paavo Nurmi Gamesillä kattava yhteistyösopimus heidän kanssaan; tuotanto-kustannuksia ei tarvitse maksaa, mutta Yleltä ei myöskään saa korvauksia. Kuitenkin Ylen panostukset ovat erittäin suuret, jopa noin ████████ €. Ylen tuki on siis erittäin suurta. Se kattoi myös Eurosportilta tulleet kustannukset. Haastateltavalta kysyttiin syitä, miksi Yle lähtee näin suuresti tukemaan yleisurheilutapahtumaa. Sahlberg kertoi, että Ylelle tarjotaan näkyvyyttä, mutta se ei sinänsä kiinnosta heitä. Sahlberg uskoo suurten panostuksien johtuvan siitä, että Paavo Nurmi Games on niin suuri ja kansainvälisesti kiinnostava hanke, jolla on suuret tavoitteet. Yle haluaa olla mukana, ja tulevaisuudessa siitä voi olla paljonkin hyötyä. Sahlberg lisää, että *"Toisaalta, Yle on Suomen Yleisradio, eli niiden pitäisikin tukea tällaisia hankkeita"*. Sahlbergin mukaan televisioinnin merkitys on erittäin tärkeää. Vaikka televisioinnista ei saa korvauksia, on sen välillinen merkitys sanoin kuvaamattoman suuri esimerkiksi varainhankintaan ja imagoon. Se edistää myös yhteistyökumppanihankintaa, koska mahdollisille yhteistyökumppaneille on helpompaa perustella miksi panostaa tapahtumaan. Kansainvälinen ja kiinnostava tapahtuma tuo näkyvyyttä; tapahtumaa seurasi parhaimmillaan yli 600 000 television välityksellä, lähetys näytti hyvältä ja se näkyi myös Eurosportilta.

**Joensuun Eliittikisojen** taloudelliset tavoitteet toteutuivat, koska voittoa kertyi. Joensuun Eliittikisojen taloudellinen tilanne elää vieläkin, eikä Pyylampi osannut sanoa tarkkoja summia haastattelussa, mutta tarkensi niitä jälkeinpäin. Kuluja oli noin ████████ € ja voittoa syntyi ████████ €. Tulot ja menot näkyvät liitteessä 2. Pyylampi kertoo, että taloudellisena tavoitteena on tietenkin aina tuottaa voittoa. Tyydyttävä tulos olisi, jos tuotoilla saataisiin seuran (Joensuun Kataja) valmennuspäällikön täyspäiväisen vuoden palkka katettua: *"jos menee yli, niin se on aina hyvä, jos alle niin se on vähän pettymys."* Tärkein tulonlähde on yhteistyösopimukset ja sen jälkeen yleisötulot. Suurimmat menot kohdistuivat urheilijoihin sekä tulospalveluun ja videotauluun, jotka olivat yllättävän kalliita. Urheilijakuluihin sisältyy palkinto- ja starttirahat, kuljetukset sekä majoitukset. Tapahtuma budjetoidaan aina nollassa porttien aukeamishetkeen saakka, eli jokainen tapahtumaan pääsylipun ostanut tuo rahaa ja kerryttää voittoa. Täten vältetään tappio. Voitto käytetään

seuran valmennus- ja nuorisotyöhön. Tarkoituksena on pitää palkattua henkilökuntaa töissä. Pyylampi lisää, että toki jos saadaan hyvin voittoa, niin pieni osuus käytetään ensi vuoden pohjakassaan. Joensuun kaupunki on Pyylammen mukaan taloudellisesti mukana kohtuullisesti. Tapahtuma-avustus on [REDACTED] €, josta otetaan erilaisia kuluja, kuten urheilukentän vuokraus, pois. Suomen Urheiluliitolta saadaan järjestämiskorvaus, jota on vaikea määritellä tarkasti. Siihen kuuluu muun muassa mainoskorvaukset, televisiotulot ja muita järjestämiseen liittyviä kuluja. Myös Loisteelta saadaan jonkin verran korvauksia. Molemmat, sekä kaupunki että Suomen Urheiluliitto ovat tärkeitä. Kaupunkikorvaus on erittäin merkittävä; tilat laitetaan kuntoon ja kunnossapitoa ei edes laskuteta.

Rahoitukset koostuvat siis kaupungin, yhteistyökumppaneiden ja Suomen Urheiluliiton rahoituksesta. Tänä vuonna Pyylampi koki rahoituksen saamisen melko vaikeaksi, mikä aiheutti melko paljon tuskailuja (3-4, asteikolla 1-5, jossa 5 vaikein). Rahoitus on ollut riittävää, koska päästiin voiton puolelle, mutta kaikki raha on aina lisää. Pyylampi toivoo, että jatkossa rahoituksen saaminen olisi helpompaa. Sitä edesauttaa, että paikallisia tapahtumia olisi vähemmän. Myös suomalaisten urheilijamenestys ja aikaisemmat hyvät tapahtumat vaikuttavat. Pyylampi kertoi, että seuralla (Joensuun Kataja) on tukisäätiö, jolla taloudellinen tilanne on hyvä. Se turvaa taloudellista tilannetta, jos jäädään jostakin syystä tappiolle. Pyylampi toteaa, että *”yksi vuosi voidaan tehdä takkiin, mutta toista ei mielellään.”* Koska seuran omistaa osakeyhtiö, veropuolta pystytään hyödyntämään.

Pyylampi korostaa televisioinnin merkitystä. Hyötyjä on vaikea mitata, mutta televisiointi on osalle tukijoista tärkeää, vaikka hyötyjä ei erityisesti olisikaan. Yleisradiolla ja Suomen Urheiluliitolla on yhteistyösopimus, josta osa menee eliittikisoille. Se ei ole erityisen paljon, mutta jotain kuitenkin. Televisioinnilla on hyvät ja huonot puolensa. Lähetykset ovat niin hyviä, että on helppoa jäädä kotiin seuraamaan kilpailuja varsinkin jos sataa. Toisaalta, etukäteismarkkinointi oli varsinkin tänä vuonna erittäin hyvää, mikä houkuttelee yleisöä tulemaan paikan päälle seuramaan kilpailuja. Pyylampi painottaa kuitenkin, että televisiointi on suuri asia niin yleisölle kuin yhteistyökumppaneille. Jos televisiointia ei olisi, hän arvelee, että katsojia olisi vähemmän.

**Lappeenrannan Tähtikisojen** taloudelliset tavoitteet eivät toteutuneet, koska mainosmyynti ja pääsylippujen myynti eivät onnistuneet odotetusti. Myös televisioinnin tuotantokustannukset olivat erittäin suuret. Tavoitteena oli, että tulot kattaisivat kulut ja talousarvio oli jopa [REDACTED]. Kulut ja menot määritellään tarkasti liitteessä 2. Tärkeimmäksi tulonlähteeksi Auvinen mainitsi yhteistyökumppanit ja suurimmaksi kulueräksi tuotantokustannukset. Muita tärkeitä tulonlähteitä olivat lipputulot, kaupungin

avustukset sekä ravintolamyynti, tässä järjestyksessä. Pääsylipputulot ( ) jäivät erittäin pieneksi tavoitteeseen ( ) nähden. Kaupungin rahoitus oli myös melko pientä, mikä johtuu Auvisen mukaan siitä, että Lappeenrannan kaupunki ei lähde tukemaan herkästi Tähtikisojen kaltaisia urheilutapahtumia. Kaupunki järjesti kentän varustelun ja tapahtuman ajaksi ylityökorvauksella työntekijöitä. Kaupunki osallistui myös tulostaulujen, vessojen ja muihin tekniikkaan liittyvien asioiden hankintaan. Kaupunki vastasi siis lähinnä tapahtumapäivän järjestelykulujen kattamisesta. Tapahtumapäivän järjestelyistä € oli kaupungin osuutta. Ravintolamyynti oli Auvisen mukaan myös todella surkeaa ja hän arveli sään vaikuttaneen siihen. Yleisön poissaolo vaikutti kaikkeen: *"Kaikki meni pieleen, kun yleisöä ei ollut"*. Suurin kuluerä oli ylivoimaisesti tuotantokustannukset, jotka olivat noin €. Toiseksi suurin kuluerä oli urheilijat ja sen jälkeen markkinointikulut. Urheilijakulut koostuivat starttirahoista, palkintorahoista, majoituskuluista ja kuljetuksista. Tähtikisasarja määrittelee palkintorahat. Palkattua henkilökuntaa ei ollut, vaan kaikki tehtiin talkoovoimin. Suomen Urheiluliitolta Lappeenrannan Tähtikisat eivät saaneet minkäänlaista avustusta toisin kuin eliittikisasarjassa. Rahoitusta oli erittäin vaikea saada (asteikolla 1-5, 5 on vaikein, 4), eikä saatu rahoitus riitä mitenkään. Taloudellista puskuria tai turvausta ei ole, jos seuran vuosibudjetti pettäisi, ei se vielä kaada seuraa. Seuraavina vuosina täytyisi tasapainottaa tilannetta ja saada talous tasapainoon.

Koska Lappeenrannan Tähtikisat kustansivat itse tuotantokustannukset, kysyttiin Auviselta hiukan enemmän tällaisesta päätöksestä. Auvinen kertoi, että valinta oli tietoinen riski, mutta siten haluttiin antaa näyttöä hyvästä yleistapahtumasta. Tapahtumasta haluttiin tehdä näyttävä niin paikan päällä kuin televisiokatsojille. Auvinen totesi, että *"näissä onnistuttiinkin, ei voinut mitään ettei yleisöä tullut."* Auvinen myös oletti, että yhteistyökumppanit arvostaisivat televisionäkyvyyttä. Pettymys oli suuri, kun huomattiin, että he eivät olleetkaan niin kiinnostuneita televisionäkyvyydestä kuin odotettiin. Auvisen mukaan *"Kahden tunnin televisionäkyvyys ja vaihtuva hieno sähköinen mainostaulukin oli niin hyvä."* Tuotantokustannukset koostuivat Yleisradion vaatimustason täyttävästä tuotantoryhmästä, jolla on 16 kameraa. Yleisradio haluaa tehdä laadukasta työtä, jolloin mikä tahansa tuotantoyhtiö ei kelpaa. Lappeenrannan Tähtikisojen tapahtumaorganisaatio pyysi muutamalta tuotantoyhtiöltä tarjouksen ja edullisempi otettiin. Yleisradio suostui tekemään heidän kanssaan yhteistyötä. Tuotantoyhtiöltä saatiin kuvausryhmä, tulospalvelu sekä videotaulu. Auvinen ei ole varma televisionnin merkityksestä kannattavuuden suhteen, koska hänen mukaansa *"se on vähän kaks piippunen juttu"*, voi olla että se vähensi yleisömäärää paikan päällä, mutta toisaalta ei ole

näyttää että esimerkiksi eliittikisoissa yleisömäärät olisivat vähentyneet televisioinnin vuoksi.

Lopuksi Auvinen toteaa, että seuraavina vuosina tapahtuman budjettia ei kannata järjestää näin, että myydään tietty määrä lippuja, jotta päästään toivottuun tulokseen. Tapahtuman talous pitäisi budjetoida nollaan, jolloin kaikki pääsyliput olisivat lisätuloja. Tänä vuonna näin ei siis tehty.

**Orimattilan Tähtikisojen** taloudelliset tavoitteet onnistuivat. Tavoitteena oli päästä hieman voiton puolelle. Holopainen kertoi, että 1200 € voitto olisi sellainen summa, että tapahtuma kannattaa järjestää. ■■■■■ € oli tavoite. Tapahtuma pääsi ■■■■■ € tulokseen. Liitteessä 2 eritellään tarkemmin tulot ja menot. Saatu voitto käytetään seuran toimintaan, kuten kilpailumatkoihin, nuorten toimintaan, edustusurheilijoihin ja seuran välineisiin. Orimattilan Tähtikisojen tärkein tulonlähde olivat pääsylipputulot ja suurin kuluerä urheilijakustannukset.

Pääsylipputulojen lisäksi muita tulonlähteitä olivat mainostulot, sponsoritulot, kioskitulot, urheilijoiden osallistumismaksut, kaupungin avustukset sekä arpajaiset, tässä järjestyksessä. Mainosmyynti tässä tapauksessa tarkoittaa kilpailuesitteiden mainostilan myyntiä sponsoreille, minkä hoiti vapaaehtoisesti eräs henkilö tapahtumaorganisaation ulkopuolelta. Kilpailuesitteiden tuloilla (■■■■■ €) katettiin tähtikisojen asettamat palkintorahat. Sponsoritulot tulivat laitamainonnasta ja etukäteismainonnasta. Holopaisen mukaan heidän tapahtumissaan on aina erittäin hyvä kiosk, joka onkin saanut hyvää palautetta. Tänä vuonna kioskituloja tulikin melko paljon, ■■■■■ €. Kaupungilta tai Suomen Urheiluliitolta ei saanut taloudellista tukea, vaan tapahtuman järjestäminen oli seuran vastuulla. Kaupungilta sai printtimainostilaa, joka oli arvoltaan ■■■■■ €. Myös kentän vuokra saatiin ilmaiseksi. Holopainen toteaa, että jos kentän vuokraamisesta olisi joutunut maksamaan, ei tapahtumaa olisi järjestetty: *”kaupunki olisi saanut olla ilman näkyvyyttä.”* Orimattilan tähtikisoissa yksi tulonlähde oli myös urheilijoiden osallistumismaksut, jotka olivat ■■■■■ €. Edustusurheilijoita kutsuttiin paikalle ja he saivat starttirahaa, mutta myös maksaneita urheilijoita oli paikalla. Myös arpajaisista syntyi tuloja. Arpajaiset on Holopaisen mukaan niin perinteinen juttu, ettei sitä kehtaa katkaista.

Urheilijoihin kohdistuneet kulut olivat siis selvästi suurin kuluerä. Holopainen pyrkii siihen, että starttirahat sekä palkintobonusrahat ovat kasassa ennen kuin tapahtuma alkaa, jolloin pääsylipputulolla pyritään kattamaan muita urheilijoihin meneviä kuluja. Tänä vuonna starttirahoihin meni ■■■■■ €. Yhteensä urheilijakulut olivat ■■■■■ €. Urheilijoille ostettiin vielä



palkintokukkia ■■■ eurolla. Mainoskulut olivat toiseksi suurin kuluerä. Ne olivat lähinnä lehtimainoksista aiheutuneet kulut. Myös arpajaispalkintoihin ja puhelinkuluihin sekä muihin juokseviin menoihin meni rahaa. Tekniikan osalta rahaa meni vain äänentoistoon, joka ulkoistettiin. Kuuluttajat ja toimitsijat olivat talkoolaisia ja tekivät töitä ilmaiseksi. Tulospalveluunkaan ei mennyt rahaa, koska verkkotulospalvelua ei ostettu, vaan käytettiin langatonta palvelua, josta ei syntynyt kuluja. Tapahtumapäivän järjestelyjen kulut olivat siis melko pienet.

Holopainen koki rahoituksen saamisen hieman vaikeaksi asteikolla 1-5 (5 on vaikein) – 3,5. Sitä helpottaa, kun ulkopuolinen apu tarjoutuu aina kilpailuesitemainosten myyntiin. Holopainen toivoisi saavansa vielä enemmän rahoitusta, niin että jäätäisiin jopa ■■■ € voitolle. Holopainen painotti, että sponsoreita pitäisi olla enemmän. Myös pääsylippu-tuloista olisi mahdollista saada enemmän tuloja edellyttäen, että katsojia tulee enemmän paikalle. Näin myös kioski- ja arpajaistuloja saataisiin enemmän. Tähän kaikkeen tarvittaisiin enemmän resursseja ja omia tiimejä. Tapahtumalle ei ole taloudellista puskuria tai turvausta tappion turvaamiseksi, mikä on Holopaisen mukaan harmillinen asia. Holopainen kokee ottavansa itse taloudellisia riskejä ja paineita on paljon, koska seuran pääoma Orimattilan yleisurheilukilpailuja varten on pieni, ■■■ €. Televisioinnista ei kysytty, koska televisiointia ei ollut.

## 5.8 Muuta huomioitavaa

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin mitä heidän järjestämissään yleisurheilutapahtumissa on hyvää ja miten he kokevat onnistuneensa yleisesti. Tässä kappaleessa käydään läpi myös hiukan kehitysideoita. **Paavo Nurmi Gamesin** osalta Sahlberg kertoo, että heidän avaintekijä onnistuneen yleisurheilutapahtuma järjestämiseen on laaja yhteistyö ja ahkera määrätietoinen työ suhteessa tavoitteisiin. Hän jatkaa, että ”*valtaisa verkosto hyvällä miksausella julkisesta yksityiseen puoleen mahdollistaa erittäin paljon.*” Myös taustalla oleva vahva organisaatio on avainasemassa. Henkilöstö on osaavaa ja kokenutta ja tapahtuman suunnitteluun panostetaan erittäin paljon. Suunnittelu on pitkäjänteistä ja jokaiselle vuodelle asetetaan omat vuositavoitteet, jotta päästään johonkin tavoitteeseen esimerkiksi vuonna 2017. Sahlberg mainitsee myös ympärivuotisen organisaation, jollaista harvalla yleisurheilutapahtumalla on. Paavo Nurmi Games on kiinnostava tapahtuma, jolla on suuret tavoitteet. Myös julkisuutta osataan hyödyntää oikein ja joskus ulostulot ovat todella huomionhakuksia julkisuuden vuoksi. Esimerkiksi jotkut ihmettelivät, mitä ihmettä tapahtumaorganisaatio oikein aikoo ilmoittaessaan, että tavoitteena on päästä Timanttiliigaan. Tarkoituksena on alusta asti hämmentäminen ja tätä kautta

kiinnostavuuden nostattaminen. Siten Paavo Nurmi Games sai myös paljon ansaittua mediaa. Tämän taustalla on osaava markkinointiviestinnän henkilöstö.

Paavon Nurmi Gamesien onnistumisen kriteerejä tapahtumaorganisaatio arvioi monen seikan kautta: IAAF ranking (sijoitus kansainvälisen yleisurheiluliiton yleisurheilutapahtumien vertailussa), julkisuus, yleisömäärä, urheilutaso, talous, laatu sekä kansainvälisten liittojen raportit. IAAF rankingissa nouseminen on tärkeä mittapuu tapahtumalle. Viime vuonna PNG oli sijalla 51. ja sitä edellisenä vuonna noin 70. Tänä vuonna sijoitus oli 34. Talous on tietysti omalta osaltaan tärkeä sekä julkisuus, katsomon täyttö ja urheilutaso, jotka Sahlberg mainitsi myös tavoitteiksi. Hyvä tapahtuman laatu ja asiakkaiden kokemukset ovat myös merkityksellisiä ja niitä mitataan kyselyjen kautta. Myös kansainvälisen yleisurheiluliiton raportit ovat huomionarvoisia onnistumiskriteerejä. Kansainvälisen yleisurheiluliiton ja Eurooppalaisen yleisurheiluliiton delegaattit ovat aina seuraamassa tapahtumaa ja raportoivat siitä.

Paavo Nurmi Gamesien tapahtumaorganisaatio siis koki onnistuneensa tämän vuoden tavoitteissaan ja he jatkavat timanttiliiga-tavoitteeseen pyrkimistä. Tapahtuma oli myös taloudellisesti kannattava. Sahlberg koki, että kaikessa voisi vielä kehittyä, mutta urheilutaso edellä, koska timanttiliiga-tavoitteeseen pyritään. Sahlberg kertoi, että yleisömäärää on pyritty kasvattamaan panostamalla kiinnostavaan sisältöön ja sitä kautta julkisuuteen. Myös kaupunkinäkyvyys on suurta; PNG pyrkii näkymään Turun kaupunkikuvassa promootioiden, pop-up kontin, tienvarsimainoksien ja kuvanäyttöjen avulla. Myös paikallista mediaa pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Tänä vuonna hyödynnettiin myös enemmän Lippupalvelun markkinointikanavia. Ainoa este tapahtuman kehittämiseksi saattaisi olla resurssipula ja rahojen puute.

**Joensuun Eliittikisojen** eduksi Pyylampi mainitsee hyvän ja nuorista henkilöistä koostuvan kokoonpanon, joka on järjestämässä tapahtumaa. Pyylampi sanoo, että muihin yleisurheilutapahtumien tapahtumaorganisaatioihin nähden Joensuun Eliittikisojen taustalla on ehkä nuorempaa väkeä, joka on ajan tasalla muun muassa digitalisoinnista. Myös urheilijahankinta on erittäin hyvää; Pyylammen mukaan Joensuun Eliittikisojen urheilijahankinnasta vastaava Tuomo Lehtinen on Suomen paras urheilijahankkija. Hän pystyy hoitamaan urheilijoiden palvelut ja hyvien urheilijoiden saamisen järkevällä budjetilla. Moni urheilija myös tykkää tulla Joensuun Eliittikisoihin, koska urheilijapalvelut on järjestetty niin hyvin.

Joensuun Eliittikisojen onnistumista arvioidaan muun muassa seuraavilla kriteereillä: talous, yleisömäärä, urheilijamenestys ja heidän tulokset, yhteistyökumppanit, tapahtumapäivän järjestäminen muun muassa toimitsijoiden osalta. Näistä kolme tärkeintä kriteeriä ovat yhteistyökumppanit, urheilijamenestys sekä yleisömäärä. Tietenkin myös taloudellinen tulos on tärkeää. Pyylammen mukaan on kuitenkin *”lyhytnäköistä katsoa mitä jää viivan alle, mutta se on toki todella tärkeä ja näkyvä asia.”* Nämä kaikki seikat vaikuttavat välillisesti seuraavan vuoden tapahtumaan. Tänä vuonna Pyylampi antaa paljon kiitosta medialle, joka onnistui ennakkomarkkinoinnissa, hehkutti tapahtumaa sekä siihen osallistuvaa tšekkiläistä keihäänheittäjää Vítězslav Veselýa ja kiinnitti näin yleisön huomion. Joensuussa on myös hyvä urheilijamenestys omassa seurassa, joka saattoi houkutella paikan päälle paikallista yleisöä. Iso muuttuja, joka näihin kaikkiin voi mistään riippumatta vaikuttaa, on valitettavasti sää, joka varsinkin tänä kesänä oli huono.

Pyylampi pohti lopuksi, olisiko järkevämpää, että yksi henkilö vastaa ainoastaan urheilutapahtumien järjestämisestä. Tällä hetkellä tapahtumaorganisaation jäsenet ovat myös seuran toiminnassa mukana. Pyylampi itse on Joensuun Katajan toiminnanjohtaja, joten hänelle kasaantuu paljon töitä. Kahtena viimeisenä viikkona hän teki töitä jopa 75 tuntia viikossa.

Pyylampi sanoo, että tapahtumaa on pakko kehittää, mutta Eliittikisasarja asettaa hieman rajoitteita; *”mitään suurta ei voi yksin kehittää vaan pitää tehdä konseptina.”* Syksyllä 2015 käydään paljon keskusteluja siitä, miten sarjaa voisi kehittää, koska se on hiukan kuihtumassa, vaikka yleisöä onkin ihan hyvin. Suomalaisia yleisurheilijoita on vaan melko vähän.

**Lappeenrannan Tähtikisoissa** tavoitteena ja onnistumisen kriteerinä oli näyttävän, hyvän tapahtuman järjestäminen. Auvinen sanoi, että *”halusimme antaa näyttöä”* esimerkiksi urheiluliitolle, jotta seuraavina vuosina voitaisiin ehkä päästä takaisin eliittikisasarjaan. Lappeenrannan Tähtikisat halusivat myös toimia yleisurheilun näyteikkunana. Auvinen lisäsi myös yleisurheilu-tapahtuman järjestämisen omille urheilijoille. Tämän vuoden tapahtumassa kehitettävää olisi varsinkin yhteistyösopimusten myynnissä, jossa pitäisi olla enemmän aikaa ja tekijöitä. Auvinen painottaa, että yhteistyökumppaneita pitäisi saada mukaan enemmän ja suuremmilla summilla talouden vuoksi. Auvinen ei näe erityisiä esteitä tapahtuman kehittämiselle. Yleisön mielenkiintoa pitäisi kasvattaa jollakin tavoin, että yleisöä tulisi enemmän paikan päälle. Seuraavalle kesälle Auvinen asettaa kaksi vaihtoehtoa tapahtuman järjestämisen suhteen: Eliittikisat,

joihin panostetaan paljon ja järjestetään hyvä tapahtuma, tai vastaavanlaisen tapahtuman järjestäminen kuin tänä vuonna, mutta ilman televisiota.

**Orimattilan Tähtikisojen** järjestäjä Holopainen kertoo Orimattilan tärkeimpien tekijöiden olevan talkoolaiset, ammattitaito, hyvä tiimi sekä ammattitaitoiset toimitsijat. Nämä tekijät vaikuttavat vahvasti Orimattilassa järjestettävien yleisurheilutapahtumien onnistumiseen. Talkoolaiset ovat erittäin tärkeä voimavara, joita ilman Orimattilan Tähtikisoja tai mitään muutakaan yleisurheilutapahtumaa, ei voisi järjestää. Tapahtumaorganisaatio on ammattitaitoinen ja kokemusta löytyy. Toimitsijat, jotka tekevät töitä ilmaiseksi, ovat kouluttautuneet lajijohtajiksi, joten Holopaisen sanoin: *"luottoa löytyy ja sujuu hyvin. Ei tarvitse olla huolissaan."*

Onnistumisen kriteerejä ovat yleisön viihtyminen ja heidän antamansa palautteet, taloudellinen tulos, hyvä kilpailu urheilijoille, laatu sekä yleisesti hyvä tapahtuma. Tapahtuman järjestämiseen panostetaan eikä haluta järjestää vain "hällävälä kilpailuja." Holopaisen mukaan yleisöltä saadaan aina paljon positiivista palautetta: *"Orimattila osaa järjestää kisat."*

Holopainen ei oikein osannut sanoa, miten tapahtumaa voisi kehittää seuraavina vuosina, tai miten tapahtumaa pystyisi paremmin tai toisella tavalla rakentamaan. Hiukan mietittyään kehitysideoita kuitenkin syntyi ja hän totesikin, että jotain aina kehitetään. Mainostuloja (eli sponsorituloja) pitäisi saada enemmän esimerkiksi talkoolaisten avulla. Kaupungin kanssa pitäisi pystyä tekemään enemmän yhteistyötä ja kehittää tapahtumaa heidän kanssaan. Olisi esimerkiksi hyvä saada katettu katsomo urheilukentälle. Mediaa voisi houkutella enemmän. Televisiomainontaa voisi kokeilla ja selvittää tuoko se yleisöä. Tänä vuonna Orimattilan Tähtikisojen tapahtumaorganisaatio panosti markkinointiin ja hyviin kotisivuihin, missä onnistuttiinkin. Este seuraavalle vuodelle voi olla Holopaisen jääminen mahdollisesti pois tapahtuman järjestämisestä, koska hänen työpanostukset ja -määrät ovat niin suuret, eikä hän saa työstään muita korvauksia kuin puhelin- ja ajokorvauksia.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tuloksien kautta syntyneitä johtopäätöksiä tukeutuen tutkimuskysymyksiin sekä teoriaan. Yleisesti tuloksista tuli ilmi monia tärkeitä seikkoja liittyen kannattavuuteen. Suurimmat eroavaisuudet (liite 3) liittyivät muun muassa rahallisiin panostuksiin, yhteistyökumppanihakintaan ja markkinointiin sekä myyntiin. Hiukan erikoista on, että tutkimus ei tuo erityisemmin uusia, yllättäviä seikkoja esille, mutta vahvistaa hyvin käsityksiä ja teoriaa.

Johtopäätöksiä tarkastellaan tärkeimpien kannattavuuteen vaikuttavien aspektien kautta, jotka tulivat tuloksista ilmi: *ammattitaitoinen henkilöstö, tehokas markkinointi, syvemmät sponsorointiyhteistyösuhteet, ansaintalogiikka, onnistunut talous, talkoovoiman merkityksellisyys* sekä *katsojamäärän tärkeys ja katsojaelämyksen parantaminen*. Lopuksi tarkastellaan suurimpia eroavaisuuksia kyseisten yleisurheilutapahtumien kesken.

### 6.1 Ammattitaitoinen henkilöstö

Tuloksien perusteella voidaan henkilöstön tärkeimmät kriteerit kategorisoida seitsemään seikkaan:

1. ammattitaito
2. laajat verkostot
3. kokemus
4. ahkera määrätietoinen työ
5. pitkäjänteisyys
6. tasainen työnjako
7. osaamisen ylläpito

Tuloksista käy selvästi ilmi ammattitaitoisen henkilöstön merkityksellisyys. Kaikki työ pohjautuu tapahtumaorganisaation valintoihin ja päätöksiin. Työn taustalla on oltava osaava henkilöstö, jotta tapahtuman järjestäminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Kokemus ja luodut verkostot ovat olennaisia, ja ne auttavat muun muassa yhteistyökumppaneiden hankinnassa ja myyntityössä. Kokemus huokui kyllä kaikista haastateltavista, koska he ovat olleet monia vuosia yleisurheilun ja yleisurheilutapahtumien järjestämisen parissa. Henkilöstön täytyy olla hyvin omistautunutta työlleen ja motivoitunutta, koska yleisurheilutapahtuman järjestäminen vaatii monia työtunteja. Pyylammellakin työtunnit olivat jopa 72 tuntia viikossa kahtena tapahtumaa edeltävänä

viikkona. Ahkera määrätietoinen työ kohti tavoitteita on edellytys. Jokaisella henkilöstön jäsenellä täytyy myös olla selvillä tapahtuman tavoitteet, ja edetä niitä kohti. Jos tapahtuma haluaa kehittyä, vuosittaiset tavoitteet edesauttavat suurimpiin tavoitteisiin pyrittäessä. Tämä tuli ilmi esimerkiksi Sahlbergin (PNG) haastattelussa.

Koska työmäärä on erittäin suuri pienissä organisaatioissa, monella tapahtumaorganisaatiolla oli ongelmia vastuun ja työn jakamisessa. Vastuut saattoivat kasaantua joillekin kohtuuttomasti ja työntekijät kärsivät siitä. Toinen huomioitava asia on, että jotkut tapahtuman järjestäjistä eivät edes saaneet palkkaa tekemästään työstään (Auvinen, Holopainen), vaan tekivät työn seuran hyväksi. Tapahtuman järjestämisen ja kehittämisen kannalta tämä ei ole erityisen kannattavaa, koska työmäärien kasaantuessa ja stressin lisääntyessä, heidän motivaationsa saattaa kärsiä, eivätkä he välttämättä halua enää järjestää tapahtumaa. Henkilöstön pienet resurssit estävät hiukan tapahtuman kehittämistä, kun niihin ei pystytä panostamaan enempää. Seuran ja yleisurheilutapahtuman jatkumon kannalta olisi erittäin tärkeää sitouttaa työntekijät ja huolehtia heidän jaksamisestaan. Seura, sekä kaupunki, kuitenkin hyötyvät tapahtumasta. Tapahtuman järjestäjät voisivat saada esimerkiksi jonkun sovitun prosenttiosuuden voitosta.

Kaikki haastateltavista pitivät organisaatiotaan ja henkilöstöä hyvänä, mutta on huomioitava, että joissakin saattaa kuitenkin olla puutteita. Kuten Pyylampikin (Joensuun Eliittikisat) totesi, on heidän etunaan nuori henkilöstö. Nuoren henkilöstön edut näkyvät esimerkiksi markkinoinnissa ja digitaalisiin haasteisiin vastaamisessa. Lappeenrannan Tähtikisoissa henkilöstö on melko vanhaa, eikä kaikessa olla aivan ajan tasalla. Henkilöstön pitäisi ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoaan, jotta tulevaisuuden haasteisiin osattaisiin vastata. Heidän täytyy ymmärtää asiakkaitaan ja tietää miten heidät houkutellaan tapahtumaan. Tuloksien mukaan tällaiset seikat ovat esimerkiksi digitalisoitumisen hyödyntäminen niin markkinoinnissa kuin tapahtumapäivänä. Henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen ja kouluttamiseen panostaminen on siis tärkeää, koska hyvä henkilöstön osaaminen heijastuu myös muihin ulottuvuuksiin.

Hiukan yllättävä seikka oli henkilöstömäärät, koska jokaisessa tapahtumassa se koostui vain noin viidestä henkilöstöstä. Vielä yllättävämpää on se, että Paavo Nurmi Gamesilla, joka on suurin näistä neljästä yleisurheilutapahtumasta niin katsojamäärältään, yhteistyökumppaneiltaan kuin taloudellisilta seikoiltaan, on vain kolme ympärivuotista työntekijää. Henkilöstön määrä kuitenkin kasvaa osa-aikaisella työntekijöillä vuoden aikana.

Kuten Sahlberg toteaa, yleisurheilutapahtuman menestyksen taustalla on vahva organisaatio, jonka etuna on laaja yhteistyö sidosryhmien kanssa, ahkera määrätietoinen työ suhteessa tavoitteisiin, valtaisa verkosto julkisesta yksityiseen puoleen, kokemus, ammattitaito, ympärivuotinen organisaatio sekä tapahtuman kiinnostavuus, julkisuus ja suuret tavoitteet.

## **6.2 Tehokas markkinointi ja myynti**

Tuloksista tuli ilmi, että pienimmät markkinointipanostukset ovat Orimattilan Tähtikisoilla ja toiseksi pienimmät Lappeenrannan Tähtikisoilla. Kyseisillä tapahtumilla markkinointi oli lähinnä printtimainontaa sekä tienvarsimainontaa. Myös radiomainontaa oli jonkun verran. Pääasiassa toistolla pyrittiin saamaan näkyvyyttä. Joensuun Eliittikisoissa ja Paavo Nurmi Gameseissä panostetaan enemmän nykyaikaisiin markkinointikeinoihin unohtamatta kuitenkaan perinteistä markkinointia. Varsinkin Paavo Nurmi Gameseissä kehitetään markkinointia uusiin suuntiin.

Koska markkinointi on yksi tärkeimmistä seikoista yleisön mielenkiinnon saavuttamiseksi, tulisi tähän käyttää paljon panoksia. Resurssit eivät kuitenkaan välttämättä riitä siihen varsinkaan pienemmillä tapahtumilla. Silloin kannattaa kuitenkin tarkastella, onko kannattavampaa vähentää markkinointiresursseja vai jotakin muuta. Esimerkiksi Lappeenrannan Tähtikisat epäonnistuivat katsojaluvuissa, markkinoinnissa sekä myynnissä, mutta järjestivät hyvän tapahtuman ja televisiolähetysten. Kannattavampaa ja kustannustehokkaampaa olisi ollut panostaminen enemmän markkinointiin ja myyntiin kuin erittäin kalliiseen televisiolähetykseen (■■■■■ €). Orimattilassa, jossa sää oli melko samanlainen kuin Lappeenrannassa, maksaneita katsojia oli saman verran kuin Lappeenrannassa, eikä televisiointia ollut. Lappeenrannassa sosiaalista mediaa ei käytetä ollenkaan, vaikka se olisi kustannustehokkaampaa, sillä tavoitettaisiin ihmisiä laajemmalta alueelta ja houkuteltaisiin nuorempia katsojia. Orimattilassa panostettiin tänä vuonna enemmän digitaaliseen markkinointiin ja se koettiin hyödylliseksi. Sosiaalista mediaa kannattaisi ehdottomasti käyttää enemmän, koska se on tehokas ja edullinen markkinointiväline.

Paavo Nurmi Gameseissä ja Joensuun Eliittikisoissa markkinointipanostukset olivat suuremmat ja ne onnistuivatkin paremmin. Paavo Nurmi Gamesien ja Joensuun Eliittikisojen taustalla on vahva organisaatio, joka ymmärtää nykyaikaisen markkinoinnin, mutta käyttää kuitenkin myös perinteistä markkinointia. PNG ja Eliittikisat ovat myös

onnistuneet saamaan ansaittua mediaa muun muassa sosiaalisen median ja Yleisradion televisiolähetysten kautta. Myös brändin rakentamiseen panostetaan enemmän. Markkinointikeinona käytetään myös oheistapahtumia, joilla pyritään vaikuttamaan suurempaan yleisöön ja rakentamaan brändiä. Oheistapahtumien järjestäminen on oiva keino myös yhteistyökumppaneiden kannalta.

Markkinointipanoksia vertailtaessa on myös huomioitava, että vaikka jokaisen tapahtuman aikaan sää ei ollut ihanteellinen ja vettäkin satoi joissakin tapahtumissa, niin miten Paavo Nurmi Games sai kuitenkin katsomon täyteen? Vastaus on selvä – vahvalla ja ainutlaatuisella markkinoinnilla, viestinnällä ja myyntityöllä. Tästä voidaan päätellä, että vaikka yleisurheilutapahtumien järjestäjät kokevat sään vaikuttavan erittäin paljon yleisömäärään, voi hyvällä markkinoinnilla ja myyntityöllä saada yleisön silti tulemaan paikalle. Siksi ne ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä kannattavuuden suhteen. Vaikka markkinointiin kuluu rahaa, sen kautta saadaan myös tuloja. Se tukee myös yleisurheilutapahtuman imagoa, tunnettuutta ja bränditarinaa.

Kyseisten yleisurheilutapahtumien eroja pystytään hyvin tarkastelemaan markkinoinnin kilpailukeinojen kautta (tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä). Vaikka tuote – yleisurheilutapahtuma – on kaikilla sama, on eroavaisuuksia esimerkiksi oheisohjelmassa, urheilijakattauksessa, tapahtuman laadussa ja yllätyksellisyydessä. Kaikissa yleisurheilutapahtumissa oli Suomen kärkiurheilijoita, mutta suomalaista urheiluyleisöä vetävät keihäänheittäjät Tero Pitkämäki ja Antti Ruuskanen eivät päässeet Orimattilan Tähtikisoihin. Urheilijoita käytetään usein markkinoinnissa hyväksi ja yleisöä tulee yleisurheilutapahtumaan seuraamaan hyvien urheilijoiden taisteluja. Siksi on tärkeää, että yleisurheilutapahtumaan saadaan hyviä urheilijoita. Ilmapiiiri oli selvästi parhain Paavo Nurmi Gameseissä, jossa yleisö oli hyvin mukana kannustamassa urheilijoita. Paavo Nurmi Gameseissä oli myös hiukan epätavallisia elementtejä, kuten Turun nopein -juoksukilpailu sekä someseinä. Katsojaelämykseltään tapahtuma oli hyvä. Orimattilassa taas kehutaan aina asiakaspalvelua ja se oli tänäkin vuonna hyvää, ja katsojat olivat tyytyväisiä. Yleisesti kaikki haastateltavat kokivat onnistuneensa yleisön viihdyttämisessä ja yleisön odotusten täyttämisessä resurssien puitteissa hyvin. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä pääsylippujen hinnoitteluun, vaikka erot lippujen hinnoittelussa oli yllättävän suuret. Halvimman (5 €) ja kalliimman (53 €) lipun ero oli jopa 47 €. Hinta kertoo paljon laadusta, ja tämän vuoksi Paavo Nurmi Games pystyykin hinnoittelemaan pääsyliput muita korkeammaksi. Koska kaikki haastateltavat kokivat hinnoittelunsa oikeaksi, ei tässä paneuduta enempää siihen. Pääsylippuihin ja niiden saatavuuteen liittyen Tähtikisat voisivat kokeilla myyntiä lippupalvelujen kautta ennakoon. Näin toimien osattaisiin myös



hiukan arvioida ennen tapahtumaa, paljonko yleisöä tulee. Lippupalvelun kautta voitaisiin myös hyödyntää markkinointikanavia. Saatavuus oli sinänsä hyvä, koska tapahtumapaikalta sai ostettua lippuja. Kotisivut olisivat voineet olla hiukan paremmat Tähtikisoilla, koska tapahtumien kotisivut olivat urheiluseurojen alaisuudessa, eikä omia kotisivuja periaatteessa ollut. Kotisivut eivät ulkoasultaan olleet myöskään erityisen hienot, mutta kuitenkin selkeät. Markkinointiviestinnällisiä eroja tässä kappaleessa onkin jo tullut ilmi.

Tapahtumaorganisaatioiden kannattaisi kokeilla vuorovaikutteista markkinointia sosiaalisen median kanavissa, kuten Facebookissa, Instagramissa ja YouTubessa. Kohderyhmien mielenkiintoa voisi herättää interaktiivisilla kilpailuilla ja kampanjoilla, hauskoilla videoilla, mielenkiintoisilla uutisilla tapahtumaan liittyen ja urheilija-haastatteluilla. Sosiaalista mediaa voi hyödyntää monin keinoin. Se on edullinen ja nopea viestinnällinen kanava, jota voi hyödyntää tapahtumaa ennen, jälkeen ja tapahtuman aikana.

Markkinoinnissa kannattaisi hyödyntää mediaa ja julkisuutta, koska ne voivat olla yllättävän halpoja markkinointikeinoja. Positiiviset ja mielenkiintoiset uutiset tapahtumista tuovat erittäin hyödyllistä ansaittua mediaa, joka on hyvää mainontaa tapahtumalle. Jälkimarkkinointiin kannattaa myös panostaa varsinkin yhteistyökumppaneiden osalta. Paavo Nurmi Games tekee tässäkin hyvää työtä, ja käy kiittämässä yhteistyökumppaneita henkilökohtaisesti. Yhteistyökumppanit saavat myös tutkimustietoa heidän näkyvyydestä.

Tuloksien ja teorian kautta voidaan päätellä, että hyvän ja kannattavan yleisurheilu-tapahtuman oleellisia onnistuneeseen markkinointiin ja myyntiin vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti seuraavat seikat:

- Erilaisten markkinointikanavien käyttäminen
- Median ja julkisuuden hyödyntäminen
- Henkilöstön ammattitaito
- Oikeanlainen hinnoittelu ja pääsylippujen ennakkomyynti
- Hyvä saavutettavuus
- Tapahtuman kiinnostavuus
- Oheistapahtumien luominen
- Jälkimarkkinointi

### 6.3 Syvemmät sponsorointiyhteistyösuhteet

Tuloksista korostui sponsorointiyhteistyön valtava merkitys kannattavuuden suhteen. Ilman yhteistyökumppaneita, yleisurheilutapahtumaa ei pystyisi järjestämään. Tänä vuonna tapahtumia järjestettiin paljon ja kilpailu yhteistyökumppaneista oli kovaa.

Sponsorointi on erilaista näiden neljän yleisurheilutapahtuman välillä, koska Joensuun Eliittikisoilla ja Paavo Nurmi Gameseillä yhteistyö yritysten kanssa oli enemmänkin nykyaikaista sponsorointiyhteistyötä, jossa yrityksiä pyritään sitouttamaan aidosti hyödyttävään yhteistyöhön. Haastateltavat puhuivatkin yhteistyökumppaneista, eivät sponsoreista. Molemmilla Tähtikisoilla taas korostui sponsorointi pelkästään näkyvyyden ja kuuluvuuden tarjoamisella korvauksia vastaan. Tämä on melko vanhentunut näkemys, ja varsinkin Tähtikisojenkin kannattaisi panostaa enemmän syvempiin molemminpuolisia hyötyjä ja mahdollisuuksia tavoittelevaan sponsorointiyhteistyöhön, eikä pelkästään näkyvyyden ja kuuluvuuden tarjoamiseen. Auvisen sanoin: *”Perinteinen laitamainosmyynti on vähenemässä. Ihan jotain uutta täytyy keksiä.”*

Sponsoriyhteistyössä pitäisi Paavo Nurmi Gamesin tavoin pyrkiä pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin suurien yritysten kanssa, jossa tavoitteena on molempia puolia hyödyttävä liiketoiminta. Pääyhteistyökumppaneiden kanssa tehtäisiin jotain erityistä ja henkilökohtaista, ja ne saisivat eniten näkyvyyttä. Kaikki sponsoriyhteistyöt pyrittäisiin valitsemaan siten, että ne tukisivat yhteistä tarinaa, joka vahvistaisi tapahtuman imagoa. Sponsorimyynnissä pyrittäisiin saamaan suuria yhteistyökumppaneita monen pienen sijaan, mikä on kustannustehokkaampaa ja myös imagon kautta merkityksellisempää. Sahlbergkin (PNG) totesi, että koska ihmisten työaika on arvokasta, ei ole järkevää panostaa monen kymmenen pienen yhteistyökumppanin palvelemiseen vaan mieluummin muutamien kymmeneen suureen yhteistyökumppaniin.

Tuloksista tuli ilmi, että yhteistyökumppaneille markkinointi on hyvin myyntipainotteista ja siten tehokas myyntityö on erittäin tärkeä elementti. Yrityksille kannattaa myydä tapahtumaa suoramarkkinoinnin tai face-to-face markkinoinnin avulla. Yleisurheilutapahtumien kannattaisi tuotteistaa ja brändätä tapahtumansa hyvin ja myydä tapahtumaansa yrityksille käyttämällä faktaa avukseen; minkälaista näkyvyyttä yhteistyökumppanit ovat edellisinä vuosina saaneet, miten tapahtuma on kehittynyt, miten yhteistyökumppanit hyötyisivät tapahtumasta ja mitä he pystyvät tarjoamaan juuri kyseiselle yritykselle. Tärkeää olisi osoittaa mahdollisille yhteistyökumppaneille miten he hyötyisivät tapahtumasta pelkän näkyvyyden lisäksi, ja miksi juuri kyseinen yritys olisi

tapahtumalle erityinen. Tulevan tapahtuman sponsorimyynti ja yhteydenpito edellisten vuosien yhteistyökumppaneihin tulisi aloittaa ajoissa, syksyllä jälkimarkkinoinnin jälkeen. Lappeenrannan Tähtikisat joutuivat suuriin haasteisiin, kun sponsorimyynti aloitettiin vasta helmikuussa.

Tuloksista ja teoriasta voidaan tehdä johtopäätöksiä, että sponsorointiyhteistyöhön liittyviä tärkeitä seikkoja ovat:

- Molemminpuoliset monimuotoiset hyödyt
- Pitkäjänteisyys
- Ei pelkästään näkyvyyden tarjoaminen
- Vahva sponsorimyynti
- Tarinoiden luominen
- Sponsoriyritys osana markkinointi-, maineenhallinta- ja liiketoimintastrategiaa
- Imagon vahvistaminen
- Sponsoroitavan yleisurheilutapahtuman kiinnostavuus
- Brändien yhteys
- Tavoitteet ja niiden seuranta
- Fokusointi ja priorisointi

Koska Suomessa järjestetyt yleisurheilutapahtumat kestävät usein vain illan, voivat mahdolliset yhteistyökumppanit kokea heidän hyötynsä erittäin pieniksi. Siksi olisi tärkeää, että heitä osallistetaan tapahtumaa ennen, aikana ja jälkeen. Internetsivujen, VIP-tilaisuuksien, promootioiden ja jälkimarkkinoinnin lisäksi, yhteistyökumppanit voisivat olla mukana sidosryhmätilaisuuksissa, oheistapahtumissa sekä tapahtuman kampanjoissa. Oheistapahtumilla tarkoitetaan esimerkiksi Paavo Nurmi Junior Gamesejä, Paavo Nurmi koulukiertuetta ja Joensuun Eliittikisojen lastentapahtumaa. Tällaiset ”extra-tapahtumat” ovat hyviä keinoja markkinoinnin, sponsorointiyhteistyön ja yleisön mielenkiinnon herättämisen kannalta. Tapahtuman sponsorit voisivat tehdä yhteistyötä myös toistensa kanssa ja luoda verkostoja. Tapahtumaorganisaatio voisi myös pitää yleisurheilupäivän yhteistyökumppaniyrityksille ja heidän asiakkailleen. Keinoja on loppujen lopuksi monia.

Yksi keino yhteistyökumppaneiden hyötyjen lisäämiseksi voisi myös olla katsojien houkutteleminen esimerkiksi tarjouksien avulla. Kun pääsylippu ostetaan tai skannataan sisäänpääsyportilla, siirtyy osa katsojien tiedoista tapahtumaorganisaation tietoon. Tätä voisi käyttää hyväksi ja lähettää tapahtuman aikana esimerkiksi sähköpostiviestin: ”Toivottavasti viihdyt yleisurheilutapahtumassa. Tätä viestiä näyttäessä saat Karhun myyntipisteeltä 15 % alennuksen.” Myös sosiaalinen media on tärkeä työkalu.

## 6.4 Ansaintalogiikka

Tuloksista ilmi tulleet ansaintalogiikkaan liittyvät seikat vahvistavat erittäin paljon ansaintalogiikka-kappaleessa käytyä teoriaa. Tärkeimmät tulolähteet (liite 2) ovat yhteistyö-/sponsoritulot, pääsylipputulot sekä julkinen rahoitus (lähinnä kaupunki). Suurimmat menoerät kohdistuvat urheilijoihin, markkinointiin ja tekniseen toteutukseen (tulospalvelu ja videotaulut, tapahtumaohjaus, musiikki, kuulutukset, äänentoisto jne.). Muista poiketen, Orimattilassa tekniseen toteutukseen ei mennyt lähes ollenkaan kustannuksia, vaan kaikki hoidettiin talkoovoimin. Muita tärkeitä tulolähteitä yleisurheilutapahtumasta riippuen olivat Suomen Urheiluliiton korvaukset, ravintolamyynti, mainostulot, kioskitulot, urheilijoiden osallistumismaksut sekä arpajaiset. Muista poiketen Lappeenrannan Tähtikisojen suurin menoerä oli tuotantokustannukset (■■■■■ €), jotka tapahtumaorganisaatio maksoi itse. Eliittikisoissa televisiointi tuli eliittikisasarjan kautta, Paavo Nurmi Gamesien televisiointi tehtiin yhteistyösopimuksen kautta. Orimattilassa televisiointia ei ollut. Muitakin tuloja oli toki, mutta kulut olivat pieniä, niin sanottuja ”muita kuluja”, ja niitä ei tarkasti pysty sanomaan.

Tuloksista kävi ilmi, että tapahtumaorganisaatioiden kannattaisi keskittyä kustannustehokkuusajatteluun, ja tarkastella mitkä seikat olisivat yleisurheilutapahtuman kannalta kustannustehokkaimpia ja tuottoisia. Kannattaisiko panostaa mieluummin tehokkaaseen markkinointiin ja myyntiin niin yrityksille kuin yleisöllekin, vai esimerkiksi hyviin urheilijoihin, hienoon tapahtumapäivään, katetun katsomon saamiseen tai televisiointiin. Lappeenrannan Tähtikisojen kannalta tuottoisampaa olisi ollut panostaa markkinointiin ja myyntiin kalliin televisioinnin sijasta. Näin yleisöäkin olisi tullut mitä todennäköisimmin enemmän paikan päälle. Tapahtumaorganisaatioiden ja yleisurheiluseurojen, joiden hyväksi yleisurheilutapahtuma usein järjestetään, kannattaisi myös miettiä henkilöstön tuotospanos-suhdetta; olisiko kannattavampaa antaa tapahtumaorganisaation henkilöstölle palkkaa, joka voi yritysmyyntin kautta tuoda paljon enemmän tuottoja tapahtumalle. Urheilijakustannukset olivat kaikilla kyseisillä yleisurheilutapahtumilla suuret, koska niihin halutaan, ja pitääkin panostaa. Täytyy kuitenkin ajatella, että taloudellisesti ei tällä hetkellä ole mahdollista, että parin tunnin yleisurheilutapahtumassa jokaisessa lajissa olisi yleisurheiluhiippuja. Yleisurheilutapahtumissa pyritään tasaisiin keskinäisiin kamppailuihin. Tosin Paavo Nurmi Games panostaa koko ajan enemmän ja enemmän urheilijoihin, koska tavoitteena on Timanttiliiga.

Tuloksien kautta olisi kustannustehokkaampaa esimerkiksi

1. panostaa suurien yhteistyökumppaneiden hankintaan pienempien sijasta
2. panostaa markkinointiin, myyntiin ja yhteistyökumppaneiden/sponsoreiden hankintaan,
3. tehdä yhteistyösopimus televisioinnista ilman suuria kustannuksia
4. panostaa erittäin paljon markkinointiin ja myyntiin niin yrityksille, julkiselle sektorille (esim. kaupunki) kuin katsojille
5. käyttää kustannustehokkaita markkinointikeinoja
6. suunnitella urheilijahankinta ja niihin kohdistuneet kulut järkevällä budjetilla
7. ymmärtää talkoolaisten merkitys.

Tuloksista kävi ilmi, että Paavo Nurmi Games ja taustalla toimiva tapahtumaorganisaatio on jälleen tässäkin tapauksessa hyvä esimerkki, koska he hoitavat ansaintalogiikkansa erittäin hyvin. He toimivat kustannustehokkaasti, hyödyntävät tukia optimaalisesti, tuottavat kannattavasti ja myös pyrkivät tuottavuuden lisäämiseen. He panostavat myös asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin, esimerkiksi yhteistyökumppaneihin ja yhteistyösuhteisiin vuorovaikutteisoin keinoin. Myös organisaatio on erittäin ammattitaitoinen.

## **6.5 Onnistunut talous**

Onnistunut talous on kaiken pohja. On erittäin tärkeää, ettei jouduta tappiolle. Varsinkaan, jos taloudellista turvaa antavaa tukirahastoa tai tappiontakeausta ei ole. Näin pysytään rakentamaan ja kehittämään seuraavan vuoden tapahtumaa ilman taloudellisia huolia. Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin ansaintalogiikkaa, mikä liittyy myös onnistuneeseen talouteen erittäin vahvasti. Tässä kappaleessa käydään vielä läpi muita esille tulleita asioita.

Jotta talous onnistuu, täytyy se suunnitella ja budjetoida hyvin. Tuloksista selvisi, että kyseiset yleisurheilutapahtumat budjetoidaan hiukan erilailla; 0-budjettiin, 0-tilanteeseen siihen saakka, kun portit aukeaa, jolloin portilta ostetut liput ovat aina plussaa tai jonkin talousarvion mukaan. Joensuun Eliittikisat budjetoivat nolatilanteeseen ennen yleisurheiluareenan porttien avaamista yleisölle, eli jokainen portilta pääsylipun ostanut katsoja on tuottoa. Näin päästään varmasti voitolle. Pyylampi perusteli tätä sillä, että vesikelin sattuessa ei välttämättä tule yleisöä, eikä pääsylipputulojakaan. Tämä on melko varovainen ja ehkä hieman skeptinen budjetointitapa, koska luulisi, että eliittikisoihin kuitenkin tulee yleisöä, vaikka sää olisikin huono. Koska Paavo Nurmi Gamesin taustalla on voittoa tavoittelematon yritys, budjetoidaan tapahtuma noltaan. Ehkä hiukan yllättäen pienemmillä yleisurheilutapahtumilla Lappeenrannan ja Orimattilan Tähtikisoilla talousarviot olivat paljon suurempia, ja uskottiin, että voittoa saadaan. Lappeenrannan

Tähtikisoissa talousarvio oli jopa [REDACTED] €. Jälkeenpäin Auvinen kuitenkin totesi, että olisi kannattanut budjetoida saman lailla kuin Eliittikisat. Orimattilan Tähtikisoissa kirjaamattomana tavoitteena oli [REDACTED] €. Tuloksien perusteella kannattaisi talousarvio laskea varovasti voiton puolelle siten, että kaikki kustannukset katetaan. Tosiasia on, että huono sää vuoksi yleisurheilutapahtuman yleisömäärä saattaa jäädä hyvin pieneksi ja tulot pieniksi.

Yksi eroavaisuuksista, joka vaikuttaa talouteen, oli kaupungin osuus rahoituksesta. Turussa kaupungin rahoitus oli erittäin suuri, jopa noin [REDACTED] €, Joensuussa [REDACTED] €, Lappeenrannassa [REDACTED] € ja Orimattilassa vain [REDACTED] €. Joensuussa ja Turussa selvästi ymmärretään tällaisten tapahtumien tukemisen tärkeys ja molemmipuoliset hyödyt. Kaupunki saa näkyvyyttä, parantavat kaupunkikuvaansa, lisäävät tietoisuutta kaupungista, saavat tuloja kaupunkiin tulleilta katsojilta ja myös mahdollisia uusia asukkaita tulee seuraamaan tapahtumaa. Auvisen ja Holopaisen mukaan Lappeenrannan kaupunki ja Orimattilan kaupunki eivät koe tukemista merkityksellisenä tai kaupunkia hyödyttävänä, mikä on ehkä hiukan yllätyksellistä. Kyseisissä kaupungeissa ei kuitenkaan järjestetä paljon urheilutapahtumia. Toki täytyy huomioida, että kaupungit ovat kooltaan ja sijainniltaan erilaisia, mutta esimerkiksi Orimattilaan ei ole kuin alle tunnin matka Helsingistä. Kaupungin tuen lisäksi Joensuun Eliittikisat saivat Suomen Urheiluliitolta korvauksia.

Kaikki muut paitsi Sahlberg (PNG) kokivat rahoituksen saamisen erittäin vaikeaksi ja joissakin tapauksissa rahoitusta olisi kaivattu lisää. Kaikki kuitenkin uskovat, että rahoitusta on myös mahdollista saada lisää. Myyntityö pitää aloittaa tarpeeksi ajoissa ja sen täytyy olla pitkäjänteistä, ammattitaitoista ja tehokasta, jotta tarvittava rahoitus saadaan. Seuraavan vuoden rahoituksen saamiseen vaikuttaa myös urheilijamenestys sekä kesän 2015 jälkimarkkinointi. Myös resurssit saisivat olla suuremmat ja olisi suositeltavaa, että myynnistä ja rahoituksista vastaisi oma tiimi.

Kuten tuloksista, teoriasta ja johtopäätöksistä käy ilmi markkinointi ja myynti ovat erittäin tärkeitä talouteen vaikuttavia osa-alueita yleisurheilutapahtuman kannattavuuden kannalta. Vaikka sää on huono, hyvällä markkinoinnilla ja myynnillä pystytään rakentamaan onnistunut ja kannattava yleisurheilutapahtuma, jossa yleisöäkin on paikan päällä, kuten Paavo Nurmi Games teki.

## 6.6 Talkoovoiman merkityksellisyys

Talkoovoiman merkityksellisyys tuli tuloksista hyvin esille. Orimattilan Tähtikisoissa kustannukset olivat muihin yleisurheilutapahtumiin verrattuna erittäin pienet, koska talkoolaiset auttoivat niin paljon. Talkoolaiset ovatkin varsinkin pienempien yleisurheilutapahtumien elintärkeä voimavara; pienempiä yleisurheilutapahtumia ei voisi järjestää mitenkään ilman talkoolaisia. Ei tosin suurempiakaan. Orimattilan Tähtikisoissa talkoolaiset ovat mukana muun muassa markkinoinnissa, mainonnassa, tapahtumapäivän järjestelyissä, kuuluttajina, tekniikassa, tulospalvelussa, toimitsijoina ja kioskipalveluissa. Yleensä tapahtumapäivänä on paljon kustannuksia, mutta Orimattilassa tapahtumapäivän kustannuksia oli erittäin vähän, jos urheilijakustannuksia ei sisällytetä mukaan.

Talkootyön haaste on kuitenkin tulevaisuudessa: miten saada seuraavat sukupolvet kiinnostumaan talkootyöstä yleisurheilutapahtumassa? Yleisurheilutapahtumien pitäisi pyrkiä koko ajan saamaan uutta talkootyövoimaa mukaan. Sahlberg (PNG) kokikin haasteeksi tehtäväkohtaisen perehdyttämisen varsinkin uusien yleisurheilun ulkopuolelta tulleiden talkoolaisten kannalta, koska tähän ei ole mitään riittävää valmista systeemiä.

## 6.7 Katsojamäärän tärkeys ja katsojaelämyksen parantaminen

Katsojat ja myydyt pääsyliput ovat suuri onnistumisen kriteeri kaikilla kyseisillä yleisurheilutapahtumilla. Niistä saadut tulot ovat erittäin merkittävät. Yleisö myös kuluttaa rahaansa esimerkiksi ravintolapalveluihin tai arpajaisiin. Tämän vuoksi yleisurheilutapahtumissa halutaan panostaa yleisön viihtyvyyteen, hyvään asiakaspalveluun ja yleisön tyytyväisyyteen. Yleisömäärä myös vaikuttaa välillisesti seuraavaan vuoteen.

Katsojaelämyksien parantaminen ei sinänsä liity kannattavuuteen, mutta mitä paremman katsojaelämyksen katsoja kokee, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän tulee myös seuraavana vuonna ja tuo näin taas tuloja tapahtumalle. Urheilutapahtumista haetaan kuitenkin elämyksiä, joten panostaminen katsojaelämysten parantamiseen on hyödyllistä.

Kaikki kyseisten yleisurheilutapahtumien järjestäjät ymmärtävät, että katsojatytytyväisyyteen ja -viihdyttämiseen pitäisi panostaa, mutta aikataulun rajallisuuden vuoksi se on haasteellista. Esimerkiksi Pyylampi (Joensuun Eliittikisat) kuitenkin totesi, että tapahtuman jälkeen huomataankin, että aikataulussa olikin tyhjää tilaa, joka olisi voitu käyttää esimerkiksi yllättävään oheisohjelmaan. Kaikki tapahtumajärjestäjät panostavat tapahtumapäivän laatuun ja siihen, että katsojat viihtyvät, mutta Paavo Nurmi Games on nostanut tasoaan tuoden yleisurheilutapahtumaan epätavallisia elementtejä, kuten Turun

nopein -juoksukilpailun sekä someseinän. Someseinään katsojat pystyivät linkittämään sosiaalisen median (Twitter, Instagram) kautta kuviaan ja ne ilmestyivät urheilukentän suurelle näytölle. Digitaalisuutta voisi hyödyntää muutenkin yleisurheilu-tapahtumissa ja osallistaa siten yleisöä. Katsojat voisivat esimerkiksi tehdä veikkauksia urheilulajien tuloksista ja voittajista paikan päällä mobiiliapplikaation kautta, linkittää kuviaan sosiaaliseen mediaan jollain tietyllä hashtagilla ja osallistua näin johonkin arvontaan tai toteuttaa erilaisia äänestyksiä digitaalisesti tai perinteisillä tavoilla.

Mielenkiintoista on, että vaikka Orimattilan Tähtikisoilla on pienemmät resurssit kuin muilla, eivätkä he pysty siten taloudellisesti niin hyvin panostuksiin kuin esimerkiksi Paavo Nurmi Games, panostetaan Orimattilan tapahtumaorganisaatiossa kuitenkin paljon asiakaspalveluun ja he ovatkin saaneet hyvää palautetta asiakaspalvelusta. Paavo Nurmi Gameseissa taas asiakaspalvelua ja myyntipalveluja voisi Sahlberginkin mukaan kehittää, kuten myös ruoka- ja virvoitusjuomapalveluita sekä vessojen saavutettavuutta. Painopisteet tapahtumilla on siis hiukan erilaiset.

Katsojiin pystytään myös vaikuttamaan oheistapahtumilla, joita olisi kannattavaa järjestää. Sahlbergin (PNG) totesi, että Paavo Nurmi Junior Games, Paavon Sporttipäivä ja muut sivu-tapahtumat koskettavat yhteisöä syvemmin kuin pelkästään yleisurheilu-tapahtuma. Siten ne auttavat myös brändin rakentamisessa ja ovat hyödyllisiä tapahtumia yhteistyökumppaneille.

Katsojaelämykseen yleisurheilutapahtumassa vaikuttaa myös hyvät urheilijat, joten tapahtumaorganisaation täytyy tehdä paljon työtä, jotta hyvät urheilijat saadaan mukaan. Suomalaisen yleisurheilijahuipun poisjääminen, huono sää ja/tai ajankohta vaikuttavat suuresti varsinkin Joensuun Eliittikisoilla sekä Lappeenrannan ja Orimattilan Tähtikisoissa. Paavo Nurmi Games on näyttänyt, että pitkäjänteisellä vuositavoitteisiin ja tapahtuman kehittämiseen panostamisella saadaan ihmeitä aikaan.

## **6.8 Suurimmat kannattavuuteen vaikuttavat eroavaisuudet**

Tuloksista kävi ilmi, että merkittävimmät eroavaisuudet (liite 3) näiden neljän yleisurheilutapahtumien välillä liittyvät markkinointiin ja myyntiin, katsojamääriin, taloudelliseen tulokseen, henkilöstön ammattitaitoon, sijaintiin, rahoituksen saamiseen sekä urheilijabudjettiin, joista osaa on tarkasteltu jo aikaisemmin.



Silmiin pistävimmät erot katsojamäärien ja taloudellisten tulosten lisäksi kohdistuvat urheilijabudjetteihin, jossa Orimattilan panostukset ovat prosentuaalisesti suurimmat. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että tapahtumapäivän järjestelyyn ja tekniikkaan ei mene kuluja lähes ollenkaan, toisin kuin muilla.

Sijainniltaan Paavo Nurmi Games ja Orimattilan Tähtikisat ovat parhaita. Mutta toisaalta kesällä lomalaisia on paljon myös Joensuussa ja Lappeenrannassa, jotka ovat suosittuja kesäkaupunkeja. Jos Joensuussa yleisöä on 4000, Lappeenrannalla on yhtäläiset mahdollisuudet siihen. Myös Orimattilan yleisömäärien nostamisessa olisi potentiaalia, koska se on vain alle tunnin matkan päässä Helsingistä. Jotta yleisömääriä saataisiin nostettua, tulisi tapahtuman panostaa enemmän markkinointiin ja myyntiin sekä näkyvyyden nostattamiseen.

Markkinointieroja tarkasteltiin jo, mutta se pitää vielä huomioida, että tärkeää markkinointia ei pitäisi laiminlyödä ja siihen täytyisi panostaa valtavasti. Pienempien resurssien tapahtumien täytyisi keskittyä edullisiin, mutta tehokkaisiin markkinointivälineisiin, kuten sosiaaliseen mediaan. Pääsylippujen hinnoittelussa oli myös suuria eroja, mutta kuten todettiin, se perustuu laatuun. Pienemmät tapahtumien kannattaisi harkita pääsylippujen ennakkomyyntiä. Rahoituksen saamiseen kannattaa panostaa erittäin paljon ja siihen kannattaisi palkata ammattitaitoinen henkilö. Siten tuotos-panos-suhdekin on kannattava. Televisiointi koettiin kannattavuuden kannalta merkittäväksi, koska välillinen merkitys on suuri. Sitä ei kuitenkaan kannata maksaa itse, vaan erilaisten yhteistyösopimusten kautta. Orimattilan Tähtikisojen ei esimerkiksi kannattaisi siihen lähteä ilman yhteistyösopimusta.

Vaikka pienemmät yleisurheilutapahtumat eivät pysty panostamaan niin paljon katsojaelämyksen parantamiseen esimerkiksi uusien elementtien kautta (kuten someseinä), on erittäin tärkeää, että asiakastyytyvyyteen panostetaan esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla. Hyvä asiakaspalvelu sekä mukava ja viihtyisä ilmapiiri jäävät katsojien mieleen.

Eroavaisuuksia siis on, ja suurin osa näistä liittyy resursseihin. Kannattava tapahtuma saadaan kuitenkin toteutettua pienemmilläkin resursseilla, kun prioriteetit ovat kunnossa.

## 7 Pohdinta

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen toteutumista ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja pätevyyttä, mietitään jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan omaa kehitystä. Yleisesti tätä tutkimusta, joka käsittelee yleisurheilu-tapahtuman kannattavuutta laajasti, voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana. Haasteita aiheutti muun muassa suuri, mutta merkityksellinen haastattelumateriaali sekä opinnäytetyön tekijän kokemattomuus. Hiukan erikoista on, että tutkimus ei tuo erityisemmin uusia, yllättäviä seikkoja esille, mutta vahvistaa hyvin käsityksiä ja teoriaa.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja pätevyys

Kvalitatiivisen tutkimukselle tyypillistä on luotettavuuden sekä yleistettävyyden tarkastelu (Vilka, 2015, 195). Vilkan (2015, 195) mukaan tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen kohde ja tulkitut materiaalit ovat yhteensopivia, mikä toteutuu tässä tutkimuksessa.

Luotettavuuteen vaikuttavaa muun muassa miten tutkimus ja haastattelut on toteutettu (Vilka, 2015, 196). Hirsjärvi ym. (2010, 232) lisäävät, että luotettavuuteen liittyy haastattelun tarkkuus. Haastattelurunko suunniteltiin tarkasti opinnäytetyöohjaajan ja urheilutapahtumavaikuttaja Pertti Raunion kanssa, jolloin varmistettiin, että haastattelurunko on juuri oikeanlainen tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta, eikä turhia, epäolennaisia kysymyksiä olisi. Tämä oli tärkeää myös siksi, koska opinnäytetyöntekijällä ei erityisemmin ollut kokemusta aiheesta. Näin hän sai varmuuden kokeneemmilta henkilöiltä. Haastateltavat saivat päättää heille parhaiten sopivat haastattelupaikat. He olivat tietoisia, että rahoitusta ja taloutta käsitellään yksityiskohtaisesti, joten paikaksi valikoituivat hiljaiset tilat, joissa rahoituksesta pystyi keskustelemaan huoletta. Aihe saattoi olla joillekin haastateltavista herkkä, joten haastateltava painotti puolueettomuuttaan ja luotettavuuttaan. Haastateltavia ei erityisemmin johdateltu vastaamaan, vaan he saivat vastata rauhallisesti itse. Tosin muutamassa tapauksessa kysymystä ei ymmärretty, koska jotkut termit olivat uusia, joten haastateltavia autettiin hiukan kertomalla jokin esimerkki. Näin kävi muun muassa kysyttäessä sosiaalisen median markkinointikeinoja tai jälkimarkkinointikeinoja. Kaksi haastateltava eivät osanneet haastattelutilanteessa sanoa tarkkoja rahasummia, mutta heiltä saatiin tiedot jälkeinpäin. Häiriötekijöitä ei ollut. Haastattelut litteroitiin lähes sanasta sanaa, joten virhetulkinnoiltakin vältyttiin.

Vaikka tutkimuksessa tutkittiin vain neljää yleisurheilutapahtumaa, koetaan, että tutkimuksen yleistettävyyks on hyvä. Valitut yleisurheilutapahtumat edustavat hyvin erityyppisiä ja erikokoisia yleisurheilutapahtumia, joita Suomessa järjestetään. Yleisurheilutapahtumien kirjo on kuitenkin melko pientä Suomessa. Pätevyydeltään tutkimus on onnistunut, koska kivijalan muodostaa tarkoin suunnitellut haastattelut. Toisaalta, jälkeenpäin ajatellen jotkut kysymyksistä olivat ehkä hiukan ylimääräisiä. Se ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin millään lailla. Tulokset olisivat samat, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimus pyrittiin tekemään erittäin huolellisesti, yksityiskohtaisesti ja rehellisesti. Tuloksia pyrittiin esittämään mahdollisimman avoimesti, selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

## **7.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkittua materiaalia ja faktaa urheilutapahtumista tarvittaisiin, koska aihetta ei ole erityisemmin tutkittu Suomessa. Tämä tutkimus olisi voitu toteuttaa vieläkin laajempaan ja syvällisempään, mutta tutkimus täytyi rajata jotenkin. Toisaalta, syvempi osa-alueiden tarkkailu ei olisi ollut tutkimuksen aiheen, kannattavuuden, kannalta olennaista. Koska kaikkia osa-alueita ei valitettavasti pystytty tarkastelemaan niin syvällisesti kuin haluttiin, olisi suositeltavaa tutkia syvemmin esimerkiksi sponsorointia ja yhteistyösuhteita, urheilumarkkinointia sekä yleisömäärään ja sen tyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. Koska katsojalukumäärät ovat joissakin tapahtumissa hiukan pienentymässä. Olisi siten suositeltavaa myös tutkia miten yleisöelämystä parannetaan, miten yleisöä saadaan lisää ja miten pystytään vaikuttamaan yleisön tyytyväisyyteen. Myös uuden sukupolven talkoolaisten sitouttaminen talkootyöhön olisi mielenkiintoinen aihe.

Kannattavuustutkimuksia voisi toteuttaa myös muista aiheista, kuten urheiluseuroista tai eri lajien urheilutapahtumista. Esimerkiksi jalkapallossa ja jääkiekossa on suuria eroja seurojen välillä. Tämä tutkimus haluttiin toteuttaa yleisurheilutapahtumiin liittyen, koska opinnäytetyöntekijällä on näistä eniten kokemusta. Myös laajemmat verkostot yleisurheilun parissa ja kilpailutausta auttoivat tutkimuksen toteuttamisessa.

Jatkotutkimuksia voisi tehdä myös siitä, kuinka yleisurheilutapahtumat ovat kehittyneet, ja minkälaisia muutoksia on tehty. Tässä tutkimuksessa tutkittiin oikeastaan vain tämän hetkistä tilannetta, eikä niinkään miten tapahtumat ovat kehittyneet. Tuloksista kuitenkin

selvisi, miten tapahtumaorganisaatiot haluaisivat tai aikovat kehittää tapahtumaansa tulevaisuudessa.

### **7.3 Oman kehityksen arvioiminen**

Pitkän harkinnan jälkeen päädyin kirjoittamaan aiheestani kesäkuussa 2015. Aloitin teorian kokoamisen kesäkuussa 2015 ja sain opinnäytetyön valmiiksi lokakuussa 2015, johon olen erittäin tyytyväinen. Tavoiteaikani onnistui.

Vaikka minulla ei ollut erityisemmin kokemusta aiheesta, mielenkiinto ja motivaatio auttoivat opinnäytetyöprosessissa valtavasti. Olin toki osallistunut moneen urheilu- ja yleisurheilutapahtumaan aikaisemmin, mutta opinnäytetyöprosessin aikana opin erittäin paljon uusia asioita yleisurheilutapahtuman kannattavuuteen ja järjestämiseen liittyen. Vaikka kokemusta ei erityisemmin ollut, koen, että tutkimukseni onnistui. Toteutin tutkimusprosessia erittäin huolellisesti, harkitusti ja yksityiskohtaisesti, ja pyysin ulkopuolisia, ammattitaitoisia henkilöitä tarkastamaan prosessini sujumista. Siten aiheen kannalta tarpeelliset asiat tulivat esille. Luulin ensin, että en löytäisi paljoa kirjallisuutta aiheestani, mutta lähteitä löytyikin paljon ja paneuduin lähteiden etsintään ja niiden käyttämiseen mahdollisimman hyvin. Kun ymmärsin kuinka moni seikka liittyy yleisurheilutapahtuman kannattavuuteen, kirjallisuutta alkoikin löytyä paljon enemmän kuin ajattelin. Teoriaa tulikin valtavasti, mutta koen, että siinä ei ole ylimääräistä tietoa, vaan kaikki kirjoittamani asiat ovat aiheen kannalta olennaisia. Pyrin muokkaamaan ja karsimaan teoria-osuutta siten, että ylimääräistä, toistuvaa tietoa ei olisi.

En ollut koskaan aikaisemmin tehnyt haastatteluja, mutta haastattelut menivät mielestäni oikein hyvin ja opin niistä valtavasti. Ensimmäisessä haastattelussa huomasin muutamia seikkoja, joita kannattaisi muuttaa, tai joihin kannattaisi kiinnittää huomiota. Seuraavissa haastatteluissa keskityinkin kyseisiin seikkoihin. Tein esimerkiksi itselleni valmiiksi tulo- ja menotaulukon, johon kirjasin haastatteluissa ilmi tulleita tulonlähteitä ja kulueriä. Se auttoi havainnollistamaan haastattelussa ilmi tulleita tärkeimpiä kuluja ja menoja.

Haastattelumateriaalia tuli erittäin paljon, ja sen esittäminen selkeästi tuotti hiukan hankaluuksia. Pohdin paljon, miten esitän tulokset, ja toivon, että tuloksien esittämistapa on tarpeeksi selkeä. Tuloksia oli mielenkiintoista tutkia ja analysoida. Pelkäsin ensin, että eroavaisuuksia ei tulisi tarpeeksi esille, mutta onneksi jo heti toisen haastattelun jälkeen huomasin, että eroavaisuuksia on. Opinnäytetyöstä tuli yllättävän laaja ja pitkä, mutta työstin opinnäytetyön rakennetta kuitenkin paljon ja koen, että se onnistui. Olen kaiken

kaikkiaan tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Opin ennen kaikkea lähteiden käyttöä ja niiden etsintää, projektin hallintaa, pitkäjänteisyyttä sekä ajan hallintaa. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja motivoi minua tekemään hyvää työtä asian eteen.

## Lähteet

Alaja, E. 2001. Summapeliä – Sponsorointiyhteistyön käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiö. Jyväskylä.

Alaja, E. ja Forssell, C. 2004. Tarinapeliä: sponsorin käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiö. Jyväskylä.

Auvinen, M. 19.8.2010. Lappeenrannan Urheilu-Miesten puheenjohtaja sekä Marskin kisojen/Lappeenrannan Tähtikisojen tapahtumaorganisaation projektijohtaja. Marskin kisat. Haastattelu. Lappeenranta.

Blakey, P. 2011. Sport Marketing. Learning Matters Ltd. Exeter, Iso-Britannia.

Bouchet, P. Hillairet, P. & Bodet, G. Sport Brands. Routledge. New York.

Chernatony, L. McDonald, M. & Wallace, E. 2013. Creating Powerful Brands. 4. painos. Routledge. Lontoo.

Davis, J. & Hilbert, J. 2013. Sports Marketing – Creating Long Term Value. Edward Elgar. Northampton, USA.

Etelätalo, L. 20.8.2015. Tiedostelu. Ammattiurheilija, keihäänheittäjä. Tiedostelu. Helsinki.

Grohs, R., Wagner, U. & Vsetecka, S. 2004. Assessing the Effectiveness of Sport Sponsorships – An Empirical Examination. Schmalenbach Business Review, s. 119-138.

Hanni, V. 2015. Opettaja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. PowerPoint-esitys, luentomateriaali. Helsinki.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 16. painos. Tammi. Helsinki.

Holopainen, V. 26.8. 2015. Orimattilan Jymyn yleisurheilujaoston puheenjohtaja sekä Orimattilan 150-vuotisjuhlakisojen/Orimattilan Tähtikisojen projektiohtaja. Orimattilan 150-vuotisjuhlakisat. Haastattelu. Orimattila.

IAAF 2015. Competitions. Luettavissa: <http://www.iaaf.org/competition>. Luettu: 23.7.2015.

Ioakimidis, M. 2010. Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new palying field. International Journal of Sports Marketing and Sponsorhip.

Joensuun Eliittikisat 2015a. Luettavissa: <http://eliittikisat.fi/loiste-eliittikisat-joensuu>. Luettu: 6.9.2015.

Joensuun Eliittikisat, 2015b. Yhteistyökumppanit. Luettavissa: <http://eliittikisat.fi/237-joensuu/joensuun-loiste-eliittikisat-2015-yhteistyokumppanit>. Luettu: 6.9.2015.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kauhanen, J., Juurakko, A. & Kauhanen, V. 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Keller, K. 2013. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. 4. Painos. Pearson Limited. Harlow.

Kokkonen, J. 2015. Suomalainen liikuntakultturi – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Suomen Urheilumuseosäätiö. Otava. Keuruu.

Kuisma, J. 2015. Missä on nuoriso? Helsingin Sanomat, s. A34-A35.

Lappeenrannan Urheilu-Miehet ry. 2015. Marskin kisat. Luettavissa: <http://lum.fi/tapahtumat/marskinkisat>. Luettu 8.9.2015.

Mainostajien liitto. 2015. Sponsorointibarometri 2015. Luettavissa: [http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2015/05/Sponsorointibarometri\\_2015\\_graafit.pdf](http://mainostajat.fi/app/uploads/sites/2/2015/05/Sponsorointibarometri_2015_graafit.pdf). Luettu 16.7.2015.

McDonnell, I. & Moir, M. 2014. Event Sponsorship. Routledge. New York.

Mohr, I. 2007. Super Bowl: a case study off buzz marketing. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, s. 33-39.

Niku, K. 2015. Trimmaa sponsorointistrategiasi parempaan kuntoon. Luettavissa: <http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/uutiset-ja-tapahtumat/blogi/trimmaa-sponsorointistrategiasi-parempaan-kuntoon/>. Luettu: 29.9.2015.

Nylund, M., Laakso, S. & Ojajärvi, S. 2006. Urheilu, maine ja raha - Tutkimuksia vuoden 2005 yleisurheilun MM-kisoista. Gaudeamus, Helsinki.

Orimattilan Jymy Yleisurheilu. 2015. Orimattilan Tähtikisat. Luettavissa: <http://orimattilanjymy.sporttisaitti.com/tahtikisat/>. Luettu: 4.9.2015.

Paavo Nurmi Games. 2015a. Luettavissa: <http://paavonurmigames.fi/>. Luettu 15.9.2015.

Paavo Nurmi Games. 2015b. PN Turku Oy. Luettavissa: <http://paavonurmigames.fi/pn-turku-oy/>. Luettu: 1.9.2015.

Paavo Nurmi Games. 2015c. Paavo Nurmi Games jo 34:s IAAF:n rankingissa. Luettavissa: <http://paavonurmigames.fi/paavo-nurmi-games-jo-34s-iaafn-rankingissa/>. Luettu 23.9.2015.

Parent, M. & Smith-Swan- 2013. Managing major sport events: Theory and Practice. Routledge. New York. Luettavissa: <http://www.dawsonera.com/guard/protected/dawson.jsp?name=University%20of%20Cumbria&dest=http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780203132371>. Luettu: 22.7.2015.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Pirinen, H. 2015. Verta, hikeä ja kyyneleitä – kolme hyvää syytä mennä urheilukatsomoon. Ilta-Sanomat. Luettavissa: [http://www.iltasanomat.fi/muutlajit/art-1443230836109.html?utm\\_source=s%C3%A4hk%C3%B6posti&utm\\_campaign=s%C3%](http://www.iltasanomat.fi/muutlajit/art-1443230836109.html?utm_source=s%C3%A4hk%C3%B6posti&utm_campaign=s%C3%)



A4hk%C3%B6posti-share&utm\_medium=social&utm\_content=android.iltasanomat.fi.  
Luettu: 27.9.2015.

Preston, C. A. 2012. Event Marketing – How To Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions. 2. painos. John Wiley & Sons. New Jersey.

Pusa, L. 12.9. 2015. Yleisurheiluvalmentaja. Suomen Urheiluliitto. Tiedostelu. Helsinki

Pyylampi, T. 17.8.2015. Joensuun Katajan toiminnan johtaja sekä Joensuun Eliittikisojen pääsihteeri. Joensuun Eliittikisat. Haastattelu. Joensuu.

Ranta, J. 2015b. Talkootyö vaikeutuu suomalaisessa urheilussa. Yle Urheilu. Luettavissa: [http://yle.fi/urheilu/talkootyo\\_vaikeutuu\\_suomalaisessa\\_urheilussa/8129750?ref=leiki-urheilu](http://yle.fi/urheilu/talkootyo_vaikeutuu_suomalaisessa_urheilussa/8129750?ref=leiki-urheilu). Luettu: 6.7.2015.

Ranta, J. 2015c. Tapahtumapäällikkö: Pääkaupunkiseudulla talkoolaisia on vaikea saada. Yle Urheilu. Luettavissa: [http://yle.fi/urheilu/tapahtumapaallikko\\_paakaupunkiseudulla\\_talkoolaisia\\_on\\_vaikea\\_saad/8129737?ref=leiki-urheilu](http://yle.fi/urheilu/tapahtumapaallikko_paakaupunkiseudulla_talkoolaisia_on_vaikea_saad/8129737?ref=leiki-urheilu). Luettu: 6.7.2015.

Ranta, J. 2015a. Jopa yli puoli miljoona suomalaista tekee ahkerasti talkootöitä urheilussa – vaihtuvuus tuo haasteita. Yle Urheilu. Luettavissa: [http://yle.fi/urheilu/jopa\\_yli\\_puoli\\_miljoonaa\\_suomalaista\\_tekkee\\_ahkerasti\\_talkootoita\\_urheilussa\\_\\_vaihtuvuus\\_tuo\\_haasteita/8129637?ref=leiki-urheilu](http://yle.fi/urheilu/jopa_yli_puoli_miljoonaa_suomalaista_tekkee_ahkerasti_talkootoita_urheilussa__vaihtuvuus_tuo_haasteita/8129637?ref=leiki-urheilu). Luettu: 6.7.2015.

Raunio, P. 2015. urheilutapahtumavaikuttaja, entinen Helsinki City Maratonin ja Helsinki City Runin projektijohtaja. Haastattelu. Espoo.

Roiko-Jokela, H. & Sironen, E. 2000. Urheilu katsoo peiliin. Gummerus. Jyväskylä.

Rope, T.2000. Suuri Markkinointikirja. Kauppakaari. Helsinki.

Sahlberg, V. 25.8.2015. Markkinointikoordinaattori. PN Turku Oy. Haastattelu. Turku.

Saarin, J. 2015. Sponsorit, unohtakaa nyt se laitamainos! Kauppalehti. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/barona-sponsorit-unohtakaa-nyt-se-laitamainos>. Luettu: 29.9.105.

Scambler, G. 2005. Sport and Society: history, power and culture. Open Univeristy Press. Maidenhead. Luettavissa: <https://www.dawsonera.com/readonline/9780335227785>.  
Luettu 24.7.2015.

Shank, M. & Lyberger, M. 2015. Sports marketing – a strategic perspective. 5. painos. Routledge. New York.

Sponsor Insight. 2015. Sponsor Navigator tutkimus 2015. Luettavissa:  
<http://www.sponsorinsight.fi/sponsor-navigator-tutkimus-2015.html>. Luettu 4.7.2015.

Sponsor Insight. 2015. Sponsor Navigator –tietokanta. Luettavissa:  
<http://www.sponsorinsight.fi/sponsor-navigator-reg.html>. Luettu: 1.7.2015.

Sponsor Insight. 2013. Suomen sponsorointimarkkina pohjoismaita jäljessä. Luettavissa:  
<http://www.sponsorinsight.fi/sponsoroinnin-nykytila-suomessa.html>. Luettu: 6.7.2015.

Sponsorointi ja tapahtumamarkkinointi Ry. 2015. Ammattisanasto. Luettavissa:  
<http://sponsorointijatapahtumamarkkinointi.fi/faktat-ohjeet-ja-tilastot/ammattisanasto/>.  
Luettu: 29.9.2015.

Suomen Urheiluliitto. 2015. Yleisurheilutapahtumat vetoavat suomalaisiin. Luettavissa:  
<http://www.yleisurheilu.fi/uutinen/yleisurheilutapahtumat-vetoavat-suomalaisiin>. Luettu:  
4.7.2015.

Suomen Urheiluliitto. 2015. Kilpailujen hakeminen. Luettavissa:  
<http://www.yleisurheilu.fi/kilpailu-ja-olosuhteet/kilpailujen-hakeminen>. Luettu: 5.7.2015.

Suomen Urheiluliitto. 2015. Kilpailut ja tapahtumat. Luettavissa:  
<http://www.yleisurheilu.fi/kilpailut-ja-tapahtumat>. Luettu: 5.7.2015.

Vallo, H. & Häyrinen, E. 2014. Tapahtuma on tilaisuus – tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. 4. uudistettu painos. Tietosanoma. Helsinki.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Westerbeek, H, Smith, A., Turner, P., Emery, P. Green, C. & Leeuwen, L. Managing Sport Facilities and Major Events. 2006. Routledge. Oxon.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### HAASTATTELU YLEISURHEILUTAPAHTUMISTA

1. Käytättekö ulkopuolista tapahtumanjärjestäjää? Jos, niin miksi?

#### TAVOITTEET

2. Onnistuiko tapahtuma?
3. Mitkä olivat päätavoitteet, ja toteutuivatko ne?
4. Millaisia haasteita kohdattiin tavoitteisiin pyrkiessä?
5. Miten kehittäisitte tapahtumaa?
  - a. (Miksi ette kehittäisi?)
  - b. Esteitä tapahtuman kehittämiseksi?

#### MARKKINOINTI

6. Markkinoinnin tavoitteet, toteutuiko?
  - a. (markkinointipanostukset?)
7. Millaista markkinointia yksityishenkilöille/yrityksille/yhteistyökumppaneille?
  - a. Markkinointi ennen, aikana ja jälkeen (bänderollit, tilaisuudet, some, printtimainonta)?
  - b. Onko ulkopuolista apua, vai teettekö itse?
  - c. (PNG: Paavo Nurmi koulukiertueen merkitys?)
8. Kohderyhmät? (alueellisuus, koko suomi vai seurat)
9. Onko markkinointi toteutunut haluamalla tavalla?
10. Millaista jälkimarkkinointia teillä on, kenelle (Sponsorit, yleisö, urheilijat, yritykset)?
11. Brändin rakentaminen?

#### TALOUS & RAHOITUS

12. Taloudelliset tavoitteet, toteutuiko?
13. Paljon oli budjetoitu tulokseksi, jos päästiin, niin mihin käytetään?
14. Mistä rahoitus koostuu?
  - a. Tulot ja menot
  - b. Tärkein tulonlähde
  - c. Suurimmat menot
  - d. Vaikeusasteella 1-5 (5=vaikein), kuinka vaikeaa oli saada rahoitusta?
  - e. Onko ollut riittävää?
  - f. Onko mahdollista saada jatkossa lisää rahaa?
15. Miten kaupunki/kunta on ollut mukana taloudellisesti?
  - a. Entä SUL?
  - b. Miten SUL vaikutti, voitosta osan sopimuksen/kaavan mukaan?
16. Onko taloudellista puskuria/turvausta, jos tilaisuus jää miinukselle?
17. Televisiointitulot/-menot?
  - a. Televisiointin merkitys kannattavuuden suhteen?

## HENKILÖSTÖ

18. Henkilöstötavoitteet, toteutuiko?
  - a. Organisaatiosuunnitelma, henkilöstötarve, työnjako, vastuut, osaamisen ylläpito, sitouttaminen, vapaaehtoistyö, henkilöstöbudjetit?
19. Paljon vapaaehtoisia?
  - a. Oliko riittävästi?
  - b. Kouluttamista tai palkitsemista?

## URHEILIJAT

20. Oliko urheilijakattaus haluamanne?
21. Kuinka tärkeänä pidätte huippu-urheilijoiden/kansainvälisten urheilijoiden osallistumista?
22. Urheilijoihin kohdistuneet kulut (urheilijabudjetti)?
  - a. startti- & palkintorahat?

## YHTEISTYÖKUMPPANIT & SPONSORIT

23. Mitä yhteistyökumppaneita/sponsoreita?
24. Miten löysitte?
25. Onko ollut minkäänlaista rajausta?
26. Onko ollut ammattilainen/talkoohminen joka hoitaa yhteistyökumppanit, vai onko ulkoistettu?
27. Mitä tarjoatte yhteistyökumppaneille/sponsoreille?

## YLEISÖ & VIIHTYVYYS

28. Onnistuiko yleisömäärätavoite?
29. Onnistuiko pääsylippujen hinnoittelu?
30. Kuinka paljon olette kiinnittäneet huomiota asiakkaiden...
  - a. Viihdyttämiseen (Tapahtumatori, yleisöystävällisyys, selostus, oheisohjelma, yllätyksellisyys)
  - b. Tyytyväisyyteen (Paikotusmahdollisuudet, kulkuyhteydet, aikataulu, tekniikka (valotus, selostus, musiikki) ruoka- ja virvoitusjuomapalvelut, sijainti)
31. Miten otatte huomioon asiakkaiden odotusten täyttymisen, onko asiakastyytyväisyyskyselyä?
32. PNG & Eliittikisat: Tapahtuma on torstaina - Onko viikonpäivällä/ajankohdalla mielestänne taloudellista merkitystä? (Joensuu: ajankohta on vaihtunut pariin otteeseen, mutta olette päätyntä torstaihin, miksi?)
33. Järjestätekö itse tapahtumapäivän järjestelyjä (tekniikat, kuljetukset, vessat jne.), vai ulkoistatteko jotain?
34. Tekniikkaan liittyvät menot?
35. Onko urheiluliitto yhteistyökumppani tekniikan/tapahtuman järjestämisen suhteen?

\*\*\*

41. Millä kriteereillä arvioitte tapahtuman onnistumista?
42. Miksi teidän järjestämä tapahtuma onnistui/mitä tekisitte toisin?

## **Liite 2. Tulo ja meno –taulukko**

Taulukko on salainen.

### Liite 3. Suurimpia eroavaisuuksia kyseisten yleisurheilutapahtumien kesken

	<b>PNG</b>	<b>JNS Eliittikisat</b>	<b>Lappeenrannan Tähtikisat</b>	<b>Orimattilan Tähtikisat</b>
Sijainti	Hyvä	Kohtalainen	Kohtalainen	Hyvä
Maksetut pääsyliput	11 480	4000	600	600
Pääsylippujen hinnat (€)	25-53	0-25	0-15	0-10
Markkinointipanostukset (%)	25	25-30	18	12
Markkinointi	Erittäin hyvää, monipuolisia keinoja	Hyvää, monipuolisia keinoja	Melko huonoa, vain printti- ja radiomainontaa	Kohtalaista, printti-, radio- ja digitaalista-markkinointia
Jälkimarkkinointi	Monipuolista	Pelkät kiitokset	Pelkät kiitokset	Pelkät kiitokset
Rahoituksen saamisen vaikeus (asteikolla 1-5, 5 on vaikein)	2-3	3-4	4	3,5
Asiakastytytyväisyyskysely	Kyllä	Kyllä	Ei	ei
Urheilijabudjetti (%)	30	35-40	31	78
Urheilijakattaus	Erittäin hyvä	Hyvä	Hyvä	Hyvä
Talkoolaisia (hlöä)	250-300	200	100	50
Henkilöstö	3+	4	5	5
Televisiointi	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei
Yleisöviihtyvyyteen panostaminen	Uusia elementtejä	Yleisesti laadukas tapahtuma, arpajaiset	Yleisesti laadukas tapahtuma	Yleisesti laadukas tapahtuma, arpajaiset, panostetaan paljon hyvään asiakaspalveluun
TULOS (€)	■	■	■	■